

تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة

(دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية)

إعداد

أمجد عبد السلام أحمد الهروط

اشراف

الأستاذ الدكتور أكثم عبد المجيد الصرايرة

أستاذ دكتور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الأردن

حزيران، 2013 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 8/ 7 /2013.

أعضاء لجنة المناقشة : **التوقيع**

أ.د أكثم عبد المجيد الصرايرة، رئيساً ....

أستاذ دكتور – الإدارة العامة / السلوك التنظيمي

د فراس سليمان الشلبي، عضواً ....

أستاذ مساعد– ادارة اعمال / نظم المعلومات الادارية

د محمد عطوه المعايطة، عضواً ....

أستاذ مساعد– نظم المعلومات الحاسوبية

د أحمد علي صالح، عضواً (ممتحن خارجي) ....

أستاذ مشارك– إدارة استراتيجية الموارد البشرية/ جامعة الزيتونة

الإهداء

إلى من علمني النجاح والصبر

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب .... والدي

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه .... والدتي

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق

ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم

لإرضائي والعيش في هناء .... إخوتي

إلى التي أضاءت بنور حبها ليلي الغريب

وعندما تكسوني الهموم أسبح في

بحر حنانها ليخفف من همومي.......... زوجتي

إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه ....

له، ولها، ولهم............. أهدي هذا الجهد المتواضع

امجد الهروط

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد،،

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الموفور إلى الذين كان لعونهم الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل .

وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور أكثم عبد المجيد الصرايرة الذي أشرف على هذه الرسالة، وكان لتوجيهاته، واهتمامه، وما منح من وقته وجهده وعلمه وسعة صدره الأثر الأكبر في إنجازها، جزاه الله عني خير جزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور فراس سليمان الشلبي والدكتور محمد عطوه المعايطة والدكتور أحمد علي صالح لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي لإتمام هذا العمل، وإلى كل من سهل لي إجراءات إنجاز هذه الرسالة.

جزى الله الجميع خير الجزاء وبارك جهودهم إنه سميع قريب مجيب الدعاء.

أمجد عبد السلام أحمد الهروط

تعهد وإقرار

أنا الطالب (أمجد عبد السلام أحمد الهروط) الموقع أدناه، أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان "تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة (دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية)" وبإشراف "الأستاذ الدكتور أكثم عبد المجيد الصرايرة " من إنتاجي الشخصي من خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسؤولية المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كليا أو جزئيا، وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



الملخص

تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة
(دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية)

إعداد

أمجد عبد السلام أحمد الهروط

المشرف

الأستاذ الدكتور أكثم عبد المجيد الصرايرة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تدريب الموارد البشرية ومستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية. كما هدفت للتعرف إلى أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية، وكذلك الكشف عن الفروق بين الموظفين فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي). وقد تكونت عينة الدراسة من (369) موظفاً في شركات الأدوية الأردنية اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

١. أن واقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية جاء ضمن المستوى المرتفع بمختلف الأبعاد.
٢. أن مستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية جاء ضمن المستوى المرتفع بمختلف الأبعاد.
٣. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفة بشكل عام، باستثناء بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب لم يكن له أثر على تطبيق نقل المعرفة بشكل عام من وجهة نظر المبحوثين.
٤. أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في شركات الأدوية الأردنية، تبعاً

لمتغيري النوع الاجتماعي والعمر. في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية بأبعاده المختلفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح مستوى (الدراسات العليا) مقارنة بمستوى (دبلوم فمادون).

٥. أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة بأبعاده المختلفة في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والعمر. في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة بشكل عام وفي أبعاد (سلوك نقل المعرفة، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، ولصالح مستوى (الدراسات العليا) مقارنة بمستوى (دبلوم فمادون).

وبناءً على النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات، ومن أهم هذه التوصيات : توصية شركات الأدوية الأردنية بضرورة الاهتمام بنوعية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين من حملة مؤهل دبلوم فما دون، بالإضافة إلى توصية القائمين على عملية التدريب بشركات الأدوية الأردنية التركيز على المواضيع ذات الصلة بتطبيقات نقل المعرفة.

الفصل الأول

1- الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تشكل الموارد البشرية محركاً أساسياً في دعم وتنفيذ سياسة المنظمة في كافة المجالات، كما ويعد التدريب والتطوير أحد أهم الأدوات التي يتم من خلالها تمكين المنظمات من تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الكفاءات والمهارات، ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

إن الضرورة التي تفرضها أهمية تدريب الموارد البشرية تتمثل في العوامل المتغيرة في العصر الحالي، كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني، وكذلك سهولة تدفق المعلومات، وأن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة، وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم، وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات، ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار، ويغير السلوك، ويطور العادات والأساليب (ديسلر، 2003). وعليه يعد التدريب إحدى وسائل تطوير رأس المال البشري التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة للمورد البشري إذ يعد التدريب والتطوير بمفهومه الحديث إطار عمل متكامل، وخياراً استراتيجياً في تنمية الموارد البشرية التي تسعى المنظمات لتحقيقها على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن الموارد البشرية من مواجهة أي تحديات يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل.

لقد فرض مجتمع المعرفة نفسه- بقوة - على حركة تطور المنظمات التي لابد لها أن تتأثر به بإرادتها، أو رغماً عنها، وتتفاعل معه إذا ما أرادت لنفسها البقاء، وبالتالي أصبح تنظيم

المعرفة وإنتاجها ونقلها وتوظيفها من أبرز مهام المنظمة المتعلمة، الأمر الذي يتطلب تنمية بشرية قادرة على إنتاج ونقل وتطبيق هذه المعرفة (زاهر، 2005). وفـــي هــذا الإطار برز مفهوم "إدارة المعرفة" "Knowledge Management" الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسبين، والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز (الشرفا، 2008). فالمنظمة الناجحة هي التي تبذل جهدها لتوظيف المعرفة بالطريقة التي تتفق مع إستراتيجية المنظمة، ولهذا فإن الاهتمام بالمعرفة داخل المنظمة ليست غاية في حد ذاتها بل إنها جزء من عملية نقل المعرفة (Kubendrie, 2006)، ويعد نقل المعرفة العملية الثالثة في عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة)، ويبين (2003) Coakes أن عملية نقل المعرفة "Knowledge Transfer" المتمثلة بإيصال المعرفة المناسبة، إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب، هي أهم عمليات إدارة المعرفة الأربعة باعتبارها الخطوة التي تسبق عملية تطبيق المعرفة فبدونها لا يمكن تطبيق المعرفة وتفقد القيمة المرجوة منها . ويشير(2005) Ngoc إلى أن المعرفة هي ذات قيمة محدودة إذا لم يتم نقلها وتشاركها في جميع أنحاء المنظمة، وخصوصاً في ظل تسارع وتيرة المنافسة، حيث أصبحت عملية نقل المعرفة واحدة من الأنشطة الأكثر أهمية في إدارة الم عرفة في عصر المعلومات الحالي، لذلك يتعين على المنظمات الاهتمام بالتعلّم والابتكار فيما يتعلق بإدارة المعرفة باستمرار لتظل قادرة على المنافسة.

لقد أثبتت الدراسات وجود علاقة ايجابية بين تحفيز الموظفين ، وعملية نقل وتشارك المعرفة، وأظهرت دراساتهم أن الدوافع، أداخلية كانت أم خارجية، تعدّ شرطاً مسبقاً وضرورياً لتشجيع نقل وتبادل المعرفة الضمنية والصريحة، وأن التدريب يعدّ إحدى المحفزات الخارجية

الضرورية لتشجيع الموارد البشرية على توليد ونقل المعرفة وتبادلها (Osterloh & Frey, 2000).

وبالتالي فإن هذه الدراسة جاءت للكشف عن واقع تدريب الموارد البشرية، وأثره في نقل المعرفة في المنظمات، وتحديداً في قطاع صناعة الأدوية ، ومما شجع على ذلك ندرة الدراسات – في حدود علم الباحث واطلاعه– التي بحثت في واقع تدريب الموارد البشرية، وأثره في نقل المعرفة، وبخاصة الدراسات في البيئة العربية.

2.1 مشكلة الدراسة

بالرغم من سعي المنظمات المستمر إلى تطوير وتعزيز المعارف والمهارات والاتجاهات لدى مواردها البشرية، إلا أنه لا تزال هنالك العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه عملية التدريب والتطوير على مستوى السياسات والإجراءات، من ضمنها عدم توا فق خطط التدريب الحالية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وآليات نقل المعرفة (الطاهر ومنصور، 2009).

إن الشركات وجدت لتقديم السلع والخدمات إلى المستهلكين، ولكي تبقى هذه الشركات وتنمو في البيئة الخارجية التي تشهد منافسة قوية بين الشركات، لا بد لها من مواكبة الأمور المستجدة في مجالات العمل، وبالتالي تمكين العاملين من مواكبة التقدم العلمي والإلمام بالأساليب الحديثة في حقول المعرفة، حيث يقدم التدريب في هذا المجال إطار عمل متكامل وخياراً استراتيجياً في منظومة تنمية الموارد البشرية على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن العاملين من مواجهة التحديات التي يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل.

وتعدّ صناعة الأدوية في الأردن من الصناعات الحيوية التي تواجه منافسة قوية على المستويين العربي والعالمي، حيث يشير الصمادي (2008) إلى الحاجة الماسة لإدخال بعض الآليات الجديدة على المستوى الداخلي لبيئتها لتمكنها من مجابهة المنافسة على الصعيدين العربي والعالمي، ونظراً لتعاظم دور إدارة المعرفة، وأهمية نقل المعرفة في عصر يتسم بالسرعة، فإن الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتزويدها بالمعارف والمهارات التي ترفع من كفاءتها أصبح – الآن– يعد من أهم الآليات التي يجب أن تهتم بها شركات الأدوية الأردنية بغية المحافظة على نجاحها واستمرارها.

لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في الكشف عن واقع تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية، من خلال معرفة أثر أبعاد تدريب الموارد البشرية الستة (اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، كفاءة القائمين على عملية التدريب، محتوى وأساليب التدريب، مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، تنمية المهارات والاتجاهات، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير) في تطبيق أبعاد عملية نقل المعرفة (القدرة الاستيعابية، سلوك نقل المعرفة، الثقافة التنظيمية، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وذلك بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

١ – ما هو واقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية؟

٢ – ما مستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية؟

٣ – هل يؤثر تدريب الموارد البشرية على مستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية؟

٤ – هل توجد فروق في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

٥ – هل توجد فروق في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها دراسة تقيميه لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية، ومدى تأثير تدريب الموارد البشرية في تطبيق نقل المعرفة. إذ إن المنظمات تسعى إلى تطوير أداء الموارد البشرية لدى أفرادها بهدف زيادة فاعليتها وكفاءتها لتحقيق التقدم والازدهار.

وتزداد أهمية الدراسة في اختيارها لشركات الأدوية الأردنية، لما لهذه الشركات من دور كبير في رفد الاقتصاد الوطني، وما تمتاز به من سمعة طيبة على الصعيد المحلي والدولي، وعليه فإن هذه الدراسة مهمة كونها توضح من خلال نتائجها أثر تدريب الموارد البشرية في تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية . لاسيما في ظل ندرة الدراسات التي طبقت على هذا القطاع الهام.

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في الجوانب الآتية :

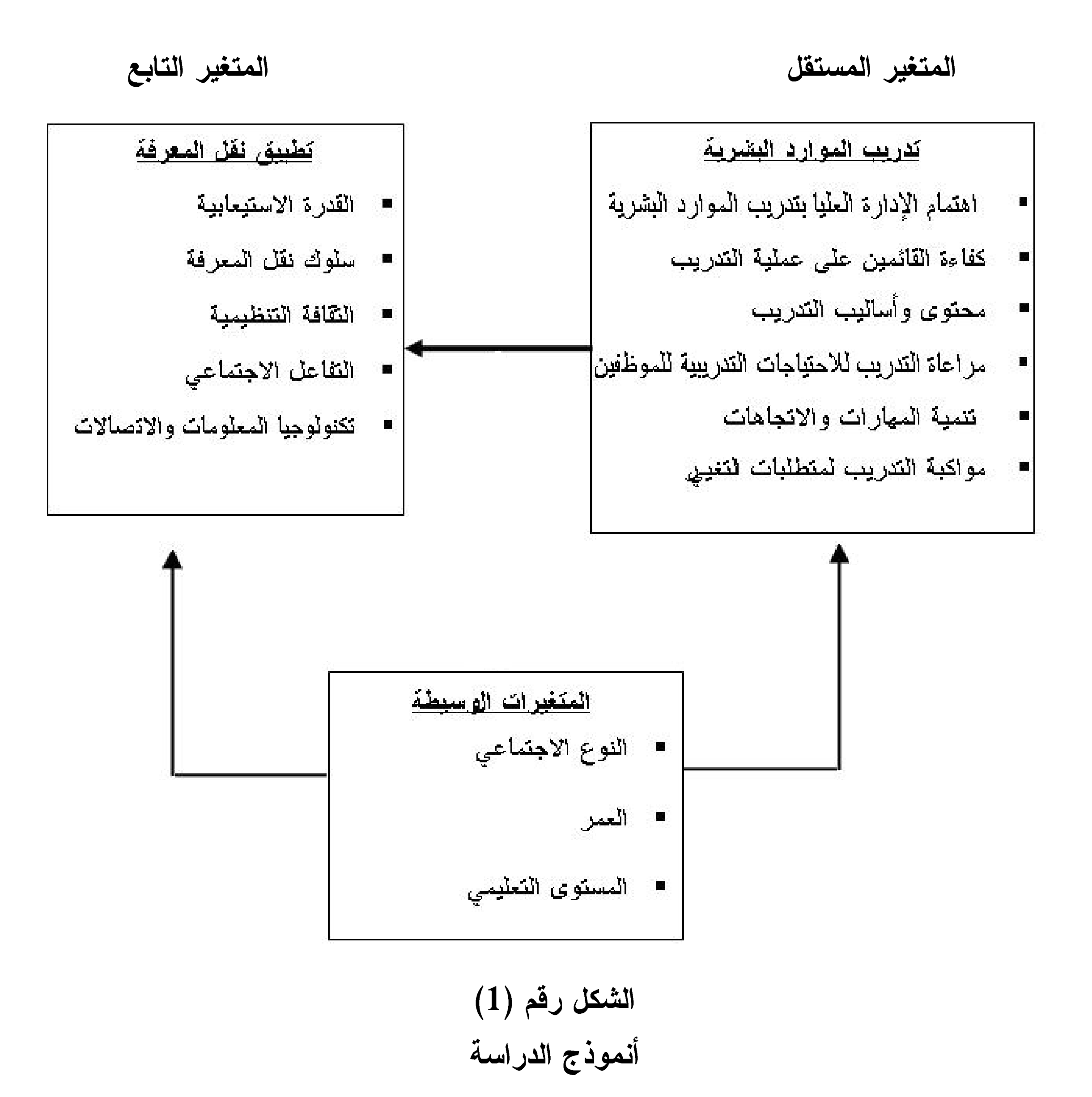
- تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على إدارات شركات الأدوية في الأردن من خلال كشفها عن العلاقة بين تدريب الموارد البشرية ونقل المعرفة في تلك الشركات، بحيث يتم تزويد إدارات شركات الأدوية بفاعلية برامجها التدريبيةو ومدى مسايرتها للتطورات المتسارعة في مجال تدريب الموارد البشرية.
- تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على تدريب الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية، من خلال كشفها عن نقاط القوة في البرامج التدريبية المقدمة بهدف تعزيزها،

بالإضافة إلى تبيان أوجه الضعف في تلك البرامج – إن وجدت– بهدف العمل على تلافيها عند تطوير البرامج التدريبية في تلك الشركات.

- تُوفر الدراسة أداة لقياس تدريب الموارد البشرية ونقل المعرفة ويمكن الاستفادة منها من قبل إدارات التطوير والتدريب والمديرين المعنيين بتقييم البرامج التدريبية وتطبيق نق ل المعرفة في المنظمات بعامة، وشركات الأدوية بخاصة.
- تتمثل أهمية الدراسة بأنها تُقدم إطار نظري يُثري المكتبة الأردنية والعربية بموضوع تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة.
- تفتح الدراسة الحالية المجال أمام الباحثين في مجالي تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة لإجراء المزيد من الدراسات حول تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة، في كافة القطاعات الاقتصادية، وفي قطاع صناعة الأدوية بخاصة.

4.1 نموذج الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم من عرض، واعتمادا على ما جاءت به الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فإن نموذجها اشتمل على متغير مستقل هو : تدريب الموارد البشرية بدلالة أبعاده الستة (اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، كفاءة القائمين على عملية التدريب، محتوى وأساليب التدريب، مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، تنمية المهارات والاتجاهات، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير)، ويتمثل المتغير التابع في تطبيق نقل المعرفة بدلالة أبعاده الخمسة (القدرة الاستيعابية، سلوك نقل المعرفة، الثقافة التنظيمية، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، كما تم تناول المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي) كمتغيرات وسيطة فـــي نموذج الدارسة. والشكل رقم (1) يبين نموذج الدراســـة.



الشكل رقم (1)
أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

5.1 فرضيات الدراسة:

قامت هذه الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H01a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$ لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد القدرة الاستيعابية.

H01b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$ لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد سلوك نقل المعرفة.

H01c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$ لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد الثقافة التنظيمية.

H01d: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$ لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد التفاعل الاجتماعي.

H01e: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$ لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$ في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية الآتية:

H02a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

H02b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير العمر.

H02c: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية الآتية:

H03a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

H03b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير العمر.

H03c: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

6.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- **تدريب الموارد البشرية** (المتغير المستقل): جهد مخطط لتغيير سلوك، ومهارات الموارد البشرية وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول (السامرائي، 2010). وقد تم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- **اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية**، وقد قيس هذا البُعد بالفقرات (1-7) من الاستبانة التي تقيس تدريب الموارد البشرية.
- **كفاءة القائمين على عملية التدريب**، وقد قيس هذا البُعد بالفقرات (8-16) من الاستبانة التي تقيس تدريب الموارد البشرية.
- **محتوى وأساليب التدريب**، وقد قيس هذا البُعد بالفقرات (17-23) من الاستبانة التي تقيس تدريب الموارد البشرية.
- **مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين**، وقد قيس هذا البُعد بالفقرات (24-31) من الاستبانة التي تقيس تدريب الموارد البشرية.
- **تنمية المهارات والاتجاهات**، وقد قيس هذا البُعد بالفقرات (32-41) من الاستبانة التي تقيس تدريب الموارد البشرية.
- **مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير** ، وقد قيس هذا البُعد بالفقرات (42-46) من الاستبانة التي تقيس تدريب الموارد البشرية.

- **نقل المعرفة** (المتغير التابع): هي العملية المتمثلة بإيصال المعرفة المناسبة، إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب (Coakes, 2003) وتقاس من خلال الأبعاد التالية:

- **القدرة الاستيعابية :** وهي القدرة على اكتساب المعرفة واستيعابها بهدف توظيفها بطريقة ناجحة. وقد قيس هذا البُعد بالفقرات (47–53) من الاستبانة التي تقيس عملية نقل المعرفة.

- **سلوك نقل المعرفة :** وهو كل ما يشير إلى قيام الموظف بنقل وتبادل المعرفة مع الآخرين. وقد قيس هذا البُعد بالفقرات (54–60) من الاستبانة التي تقيس عملية نقل المعرفة.

- **الثقافة التنظيمية:** وهي القيم والمفاهيم الأساسية التي تتبناها الشركة وتؤثر في سلوك الموظفين وأدائهم. وقد قيس هذا البُعد بالفقرات (61–67) من الاستبانة التي تقيس عملية نقل المعرفة.

- **التفاعل الاجتماعي:** وهي المواقف الاجتماعية التي يتفاعل فيها الموظف مع زملائه سواء أكان داخل الشركة أم خارجها. وقد قيس هذا البُعد بالفقرات (68–71) من الاستبانة التي تقيس عملية نقل المعرفة.

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** هي الأدوات والأجهزة التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها، ومن ثم استرجاعها، وكذلك نقلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة. وقد قيس هذا البُعد بالفقرات (72–77) من الاستبانة التي تقيس عملية نقل المعرفة.

7.1 أهداف الدراسة ومبرراتها:

أ- أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تدريب الموارد البشرية، وأثره في نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، فإن الدراسة سعت إلى تحقيق الأهداف التالية:

١ -تقديم إطار نظري حول موضوع تدريب الموارد البشرية، بالإضافة لمفهوم نقل المعرفة وأبعاده المختلفة، وذلك من خلال الاستفادة من الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع.

٢ -تقديم تصور شامل لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.

٣ -التعرف إلى مستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.

٤ -التعرف إلى تأثير تدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية.

٥ -معرفة الاختلاف في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي).

٦ -معرفة الاختلاف في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية، تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي).

٧ -تقديم توصيات واقتراحات تسهم في تطوير تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية.

٨ -تقديم توصيات واقتراحات تساهم في تحسين تطبيق عملية نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية.

ب. **مبررات الدراسة:** يمكن تبرير إجراء الدراسة الحالية بما يلي:

ندرة الدراسات السابقة التي تركز على دراسة المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة والمتعلقة بتدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية.

يعتبر التركيز على دراسة واقع تدريب الموارد البشرية ونقل المعرفة، من النشاطات المهمة بسبب آثارهما الإيجابية على المنظمات، التي منها تحسين أداء المنظمات وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

تعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة في تحليل طبيعة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتطبيق نقل المعرفة.

- الأهمية الخاصة التي يتمتع بها قطاع شركات الأدوية الأردنية حيث يعد من المصادر الحيوية للاقتصاد الأردني، لذلك لا بد من الوقوف على واقع تدريب الموارد البشرية في تلك الشركات.

8.1 الصعوبات التي واجهت الباحث:

واجه الباحث أثناء فترة إعداد الدراسة بعض الصعوبات يمكن تلخيصها بما يلي:

١ -عدم تعاون بعض المبحوثين، مما أدى إلى عدم استرجاع بعض الاستبانات الموزعة، أو عدم اكتمال الاستجابة على بعضها الآخر.

٢ -قلّة الدراسات السابقة التي تربط بين تدريب الموارد البشرية وبين تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية، وذلك في حدود علم الباحث واطلاعه.

9.1 الدراسات السابقة.

من خلال مراجعة الباحث للدراسات التي بحثت في موضوع تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة في شركات الأدوية، تبين ندرة هذه الدراسات، حيث تم الرجوع للدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، وتم عرض التي تناولت الربط بين موضوعي التدريب ونقل المعرفة، وتالياً عرض لأهم تلك الدراسات:

دراسة (2012) Yayintas وعنوانها "Human Resources Practices Influencing the Knowledge Transfer within the Multinational Corporations"

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تؤثر في نقل المعرفة في الشركات المتعددة الجنسيات في النرويج، ولأغراض الدراسة قام الباحث بإجراء (7) مقابلات معمقة مع المسؤولين التنفيذيين في إحدى الشركات متعددة الجنسيات من النرويج. وقد استخدم التحليل النوعي في مرحلة تحليل البيانات . وأظهرت النتائج أن التدريب والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على نقل المعرفة داخل الشركة . وقد خلص الباحث إلى استنتاج أن التدريب يساعد في تحسين العلاقات الشخصية بين الموظفين مما يشجعهم على سلوك نقل المعرفة فيما بينهم. بالإضافة إلى أن ثراء قنوات التواصل باستخدام التكنولوجيا يلعب دورا مهما في سلوك نقل المعرفة.

دراسة (2012) ,.Dobrai, et al وعنوانها "Knowledge Transfer in Multinational Companies – Evidence from Hungary"

وحاولت هذه الدراسة فهم ملامح نقل المعرفة في الدورات التدريبية التي تعقدها إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في دولة هنغاريا، حيث تم تحليل الجوانب المتعلقة بنقل المعرفة في الدورات التدريبية لــ (74) من الشركات متعددة الجنسيات في دولة هنغاريا، وقد أظهرت الدراسة أن الشركات موضوع الدراسة تشجع العاملين لديها على سلوكيات نقل المعرفة، وتقوم- في سبيل ذلك- بتفعيل التواصل بين الوحدات التنظيمية في الشركات، وتشجع الموظفين على التنوع اللغوي وبخاصة تعلم اللغة الانجليزية ، كما بينت النتائج أن نجاح نقل المعرفة يعتمد على قدرة الموظفين على ممارسة السلوكيات المرتبطة بنقل المعرفة ، كما بينت النتائج أن مهارات التفاعل والتواصل الاجتماعي لها دور مؤثر في نقل المعرفة، إلا أن الدراسة ختمت نتائجها بأن هناك تحدياً يواجه تلك الشركات في مج ال نقل المعرفة الضمنية، حيث كان هناك تحفظ لدى كثير من إدارات تلك الشركات فيما يتعلق بنقل المعارف الحساسة لموظفيها، إذ أشار معظم العاملين في الإدارات العليا إلى قناعتهم بالاحتفاظ بالمعارف المهمة، وعدم تشجيعهم على نقلها.

دراسة طاهر (2011) وعنوانها "تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة"

وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقي، حيث تم تحديد أبعاد التعلم المنظمي بــ (ديناميكيات التعلم " ويرتبط بها آليات التدريب في المنظمة"، التمكين الإداري، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) بينما حددت أبعاد المنظمة المتعلمة بــ (القيم الثقافية، نقل المعرفة، الاتصال، خصائص العاملين) أُستخدمت الإستبانة لجمع البيانات في هذا البحث من عينة قصدية مكونة من (40) موظفاً من العاملين في وزارة التخطيط العراقية وبمختلف المواقع الوظيفية. وقد أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لنقل المعرفة في وزارة التخطيط العراقية بلغ (3.14) مما يؤكد وجود عمليات نقل

للمعرفة ولكن ليس بالصورة المطلوبة حيث أشارت نتائج فقرات بعد نقل المعرفة قلة تعاون الأفراد العاملين فيما بينهم في نقل المعرفة عند مواجهة مشاكل تتعلق بالعمل، بالإضافة إلى ضعف مشاركة العاملين بالمعرفة التي يمتلكونها وسيادة ظاهرة الاستئثار بهذه المعرفة التي يمتلكها كل واحد منهم. وعدم حداثة نظم العمل الإلكترونية وضيق مجالات الوصول إلى المعلومات المهمة، كما أظهرت النتائج أن ديناميكيات التعلم ترتبط مع جميع أبعاد المنظمة المتعلمة بصورة معنوية وان أعلى ارتباط لها هو مع عملية الاتصال تليها بالمرتبة التالية علاقة ديناميكيات التعلم مع نقل المعرفة وتعد هذه العلاقة موضوعية حيث إن من خلال ديناميكيات التعلم يتم نقل المعرفة، كما ارتبط بُعد تمكين العاملين معنوياً مع نقل المعرفة.

دراسة Pollard & Svarcova (2009) وعنوانها : "Promoting Knowledge Transfer to Czech SMEs: The Role of Human Resource Development in Increasing Absorptive Capacity"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تطوير الموارد البشرية في زيادة القدرة الاستيعابية كأحد أبعاد نقل المعرفة لدى العاملين في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم بقطاع الخدمات والصناعات التحويلية في جمهورية التشيك. وتكونت العينة من جميع الموظفين في (80) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في قطاع الخدمات والصناعات التحويلية، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن التركيز على تنمية الموارد البشرية من خلال تعظيم دور نقل المعرفة وتشاركها يساهم في تعزيز القدرة التنافسية لتلك الشركات، وبالرغم من هذه النتيجة إلا أن الدراسة أظهرت وجود ضعف في اهتمام الشركات في التركيز على القدرة الاستيعابية كأحد أبعاد نقل المعرفة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير نوعية التدريب باعتباره عاملاً حاسماً لتعزيز القدرة الاستيعابية كأحد أبعاد نقل المعرفة، بالإضافة إلى أهمية التركيز على إثارة دافعية الموظفين، وهذا بدوره يحتاج إلى مناهج تدريبية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات

التدريبية للموظفين، والتركيز على المهارات اللازمة لنقل ما اكتسبوه خلال التدريب في أدائهم لواجباتهم الوظيفية.

دراسة الطاهر ومنصور (2009) وعنوانها: "متطلبات تشارك المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير توافر م تطلبات مشاركة المعرفة كأداة مهمة في تحقيق أهداف شركات الاتصالات الأردنية . وبهدف قياس مدى توافر هذ ه المتطلبات إضافة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تعترض تطبيقها ، وأثر ذلك على مشاركة المعرفة في تلك الشركات فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على (300) موظف من المستوى الإداري في ثلاثة من شركات الاتصالات الأردنية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توافر متطلبات أو عناصر تشارك المعرفة كان له تأثير متفاوت على تشارك المعرفة في الشركات عينة الدراسة. حيث كان لعوامل تدريب العاملين تأثير ايجابي معنوي على تشارك المعرفة.

دراسة Alexopoulos (2008) وعنوانها "Social Relations, Human Resource Management, and Knowledge Transfer in Work Organisations: Toward an Integrated Approach "

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مفاهيمي متكامل بهدف تحسين فهم دور العلاقات الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية في تفعيل آليات نقل المعرفة. ولاختبار هذا النموذج، تم جمع البيانات الكمية من خلال استبانة وزعت على (135) من العاملين في مجال إدارة المعرفة في ثلاث منظمات ايرلندية. كما تم جمع البيانات النوعية أيضا من خلال مقابلات شبه منظمة مع مديري الموارد البشرية ومديري المعرفة في المنظمات الثلاث. وقد أظهرت النتائج أن العلاقات الاجتماعية ودروها في نقل المعرفة يتوقف على مدى وجود ثقافة مشترك ة للتواصل بين العاملين، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة في المجالات المهنية والشخصية، كما أظهرت النتائج أن

الثقة الشخصية المتبادلة تلعب الدور الأكبر في نقل المعرفة الضمنية، كما أظهرت النتائج فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية أن التدريب الموجه نحو توثيق العلاقات بين الموظفين يرتبط بدرجة كبيرة في شيوع ثقافة تنظيمية تدعم العمل الجماعي والتعاون، وبالتالي تزيد من سلوك نقل المعرفة داخل المنظمة.

دراسة Baharim (2008) وعنوانها "The Influence of Knowledge Sharing on Motivation to Transfer Training: A Malaysian Public Sector Context"

هدفت هذه الدراسة للكشف عن تأثير التدريب في توليد الدافعية لنقل أثر التدريب لدى العاملين في القطاع الحكومي الماليزي، وتكونت عينة الدراسة من (437) موظفامن العاملين في المؤسسات الحكومية في ماليزيا، ممن حضروا برامج تدريبية في المعهد الوطني للإدارة العامة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التركيز على نوعية محتوى و أنشطة التدريب التي تركز على أهمية التشارك ونقل المعرفة من شأنها تعزيز سلوك نقل أثر التدريب لدى الموظفين خلال أدائهم لمهامهم الوظيفية.

دراسة Kubendrie (2006) وعنوانها: "The Impact of the Diversity Climate on the Transfer of Tacit Knowledge in the South African Financial Sector"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التنوع في مناخ التنوع على نقل المعرفة الضمنية في القطاع المصرفي في دولة جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، حيث تم إعداد استبانة للكشف عن تصورات الموظفين لنوع المناخ التنظيمي السائد في البنك وعلاقته بنقل المعرفة الضمنية، وتكونت عينة الدراسة من (343) موظفاً يعملون في خمسة بنوك بدولة جنوب أفريقيا، وقد كشفت النتائج أن مناخ التنوع في المنظمة يُنتج مستويات أعلى من نقل وتبادل المعرفة، وهذا بدوره يؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

دراسة Ngoc (2005) وعنوانها: "An Empirical Study of Knowledge Transfer within Vietnam's IT Companies"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل الرئيسية المؤثرة في عملية نقل المعرفة داخل المنظمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة هانوي بفيتنام . واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (104) موظفين في شركات تكنولوجيا المعلومات، وكشفت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية، وتطبيق تكنولوجيات الاتصال، يعد من العوامل المفسرة لارتفاع مستوى نقل المعرفة بين أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن القدرة الاستيعابية للمعرفة لدى الموظفين توثر تأثيرا بالغاً على عملية نقل المعرفة داخل المنظمة في شركات تكنولوجيا المعلومات.

دراسة yahya & Goh (2002) بعنوان: "Managing human resources toward achieving knowledge management"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة من خلال المحاور الآتية: (التدريب– اتخاذ القرار– تقييم الأداء– العقوبات والمكافئات) فيما يخص إدارة الموارد البشرية. و(اكتساب المعرفة – توثيق المعرفة – نقل المعرفة – خلق المعرفة – تطبيق المعرفة) فيما يتعلق بإدارة المعرفة. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من (5) شركات لمعدات تكنولوجيا المعلومات في ماليزيا، واتبعت الدراسة طريقة المسح الميداني من خلال استخدام استبانة في عملية جمع المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية ومنها عملية التدريب وبين تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومنها عملية نقل المعرفة، وأوصت الدراسة أن يتم تأسيس تقييم الأداء في ضوء تطبيق العاملين لعمليات إدارة المعرفة، وبخاصة عمليتي نقل المعرفة وتطبيقها.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يلاحظ من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن غالبية تلك الدراسات أثبتت وجود أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفة في المنظمات، فقد أظهرت نتائج دراسة Yayintas (2012) أن التدريب له تأثير ايجابي على نقل المعرفة داخل الشركة. كما بينت نتائج دراسة طاهر (2011) أن ديناميكيات التعلم وما ويرتبط بها من آليات التدريب ترتبط مع نقل المعرفة داخل المنظمة، كما وجدت دراسة Pollard & Svarcova (2009) أن تعزيز القدرة الاستيعابية كأحد أبعاد نقل المعرفة يتأثر بنوعية التدريب، كذلك بينت دراسة Dobrai, et al., (2012) أن نجاح نقل المعرفة يعتمد على قدرة الموظفين على ممارسة السلوكيات المرتبطة بنقل المعرفة ، وأن مهارات التفاعل والتواصل لها دور مؤثر في نقل المعرفة، وبينت دراسة الطاهر ومنصور (2009) أن تدريب العاملين له تأثير ايجابي على تشارك المعرفة . وأظهرت نتائج دراسة Alexopoulos (2008) أن التركيز على نوعية محتوى وأنشطة التدريب التي تركز على أهمية نقل المعرفة من شأنها تعزيز سلوك نقل أثر التدريب لدى الموظفين. كذلك بينت نتائج دراسة Ngoc (2005) أن الثقافة التنظيمية، وتطبيق تكنولوجيا الاتصال والقدرة الاستيعابية الفردية للمعرفة من العوامل المفسرة لارتفاع مستوى نقل المعرفة بين أعضاء المنظمة، أما دراسة yahya & Goh (2002) فقد توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية ومنها عملية التدريب وبين تطبيق نقل المعرفة.

كذلك وبالنظر إلى الدراسات السابقة، يُلاحظ ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي بحثت في أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية وخصوصا في البيئة الأردنية، كما أن الدراسات السابقة لم تأتي لتشمل المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) بأبعاده المختلفة وهي (اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، كفاءة القائمين

على عملية التدريب، محتوى وأساليب التدريب، مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، تنمية المهارات والاتجاهات، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير)، كما أنها لم تتناول المتغير التابع (تطبيق نقل المعرفة) بأبعاده المختلفة (القدرة الاستيعابية ، سلوك نقل المعرفة ، الثقافة التنظيمية، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) باستثناء دراسة Ngoc (2005) ، وبالرغم من تناولها لأبعاد نقل المعرفة، إلا أن هذه الدراسة لم تقم بالربط بين تدريب الموارد البشرية وبين تطبيق أبعاد نقل المعرفة (القدرة الاستيعابية ، سلوك نقل المعرفة ، الثقافة التنظيمية، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

وبالتالي فإن هذه الدراسة تُعد من الدراسات القليلة التي جاءت للكشف عن أثر تدريب الموارد البشرية بأبعاده المختلفة (اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، كفاءة القائمين على عملية التدريب، محتوى وأساليب التدريب، مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، تنمية المهارات والاتجاهات، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير)، في تطبيق نقل المعرفة بأبعاده (القدرة الاستيعابية ، سلوك نقل المعرفة، الثقافة التنظيمية، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) كما أنها من الدراسات النادرة التي تناولت الكشف عن أثر تدريب الموارد البشرية في تطبيق نقل المعرفة في قطاع شركات الأدوية بعامة، والأردنية بخاصة.

ويشير الباحث إلى أنه أفاد من الدراسات السابقة في عدة جوانب، أهمها : الإفادة في إعداد أداة الدراسة، وكذلك في كتابة الإطار النظري، وتحديد المنهجية البحثية المناسبة، وفي عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثاني

2- الإطار النظري

1.2 المبحث الأول: تدريب الموارد البشرية

مقدمة

إن وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنظمة، إحدى الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، ذلك أن العنصر البشري يمثل احد أهم موارد المنظمات -إن لم يكن أهمها على الإطلاق- حيث إنه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها و تنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون و الولاء في العمل وعليه فإن التدريب يعد إحدى وسائل تطوير رأس المال البشري التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين إذ يعد التدريب والتطوير بمفهومهما الحديث إطار عمل متكامل وخياراً استراتيجياً في منظومة وتنمية الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها المنظمات من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن الموظف من مواجهة التحديات التي يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل.

إن عملية التدريب عملية مستمرة ومتكاملة إذ يتوقف النجاح في أي مرحلة من مراحلها على الأداء الصحيح للمراحل السابقة لها، ولغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة للأفراد العاملين بالمستوى المطلوب ووفقاً لما تتخذه المؤسسة من أهداف لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفاعلية الموارد البشرية لإنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح. ولهذا فالتدريب يأخذ أهمية قصوى كعنصر رئيسي في عملية تنمية الموارد البشرية،

ومن ثم يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الأهداف المحددة. حتى يتمكن المورد البشري من تأدية عمله بأسلوب فعال ذات سلوك واتجاهات إيجابية (السكارنه، 2009).

1.1.2 مفهوم تدريب الموارد البشرية

تعددت التعاريف حول مفهوم تدريب الموارد البشرية إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب. حيث عرّف زويلف (2003، ص113) تدريب الموارد البشرية على أنه: عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك المورد البشري من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل. أما الطعاني (2007، ص15) فيعرّفه بأنه: عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها، ويعتبر التدريب الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء. ويعرف مصطفى (2010) تدريب الموارد البشرية بأنه نشاط مخطط يهدف لتنمية المعارف والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فّعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. في حين عرّفت الهيئة الاتحادية الإماراتية للموارد البشرية (2011، ص3) التدريب بأنه نشاط مخطط له يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية، وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (الهيئة الاتحادية الإماراتية للموارد البشرية، 2011، ص3).

ومما سبق نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد في مجال العمل، وذلك بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم ، أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

ومن خلال التعرض لتعريف تدريب الموارد البشرية نستطيع أن نستنتج مكونات مفهوم التدريب على النحو التالي:

١ - التدريب نشاط إنساني.

٢ - التدريب نشاط مخطط له ومقصود.

٣ - التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.

٤ - التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الموارد البشرية، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة.

2.1.2 التغيرات التي يُحدثها التدريب في سلوك الموارد البشرية.

يشير عبد الباقي (2002) إلى أن أهم التغييرات التي يُحدثها التدريب في سلوك الموارد البشرية تتمثل بالاتي:

- تغيير المعارف والمعلومات.
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.
- تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج ايجابية للمنظمة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنظمة (السامرائي، 2010).

أما الديب (2009) فيرى أن هناك مجموعه من المعطيات والأدوات التي تتفاعل وتتكامل وتشكل المصدر الأساسي لإحداث التغيير في أفكار وسلوك وأداء وإنج از المورد البشري، وهى :

أولا: القيم: وهي المعتقدات والاتجاهات والميول والأفكار التي يؤمن بها الفرد ويعتقد بصحتها ويتبناها وتمثل المصدر الأساسي لكل ما يصدر عنه من مشاعر وأحاسيس وعواطف وأفكار أقوال وأعمال وسلوكيات.

ثانيا: المعارف (المعلومات): ويعنى بها الحصول من خلال التدريب على معلومات وأفكار جديدة واستيعابها بشكل عميق إلى الدرجة التي يستطيع فيها الفرد التعبير عنها شفاهيه أو كتابة كما تكون لديه ألقدره على الاستفادة منها.

ثالثا: المهارات : وهي القدرة العملية على تطبيق وتنفيذ القيم والمعارف بشكل صحيح، وتنقسم إلى مهارات عقلية وحركية واجتماعية وعاطفية..الخ. وتعنى زيادة القدرة على اكتساب وسائل جديدة واستخدام الوسائل المتاحة بشكل أكثر فاعليه وتنتج عمليات اكتساب المهارات الجديدة وتطوير الموجود منها بسبب عاملين أساسيين هما الموقف التدريبي وتوافر فرصه مناسبة.

رابعا :الخبرات : هي الوصايا العملية التي استخلصها أو تعلمها الآخرون عند تطبيقهم للمهارات المختلفة وهذه الخبرات المستنتجة إما خبرات ايجابية أو سلبية، وهي تعتمد على مدى فعالية البرنامج التدريبي.

خامسا : استخدام التقنيات: يُعد استخدام التقنيات من التغيرات الهامة التي يُحدثها التدريب في سلوك المورد البشري، وهي تتعلق بطرق استخدام وتفعيل وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في مجال العمل بالمنظمة.

سادسا: الاتجاهات : وتعنى رغبات وميول المورد البشري تجاه موضوع التدريب ، وتؤثر الاتجاهات على نزعات الفرد في التصرف نحو الأشياء، أو الأشخاص، أو المواقف بطرق معينه. وتساعد الاتجاهات على تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية (سلبية أو إيجابية) تجاهها وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمه قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة، وفي هذه الحالة فإن المعرفة وحدها لا تكفي، ولكن يجب أن تكون مشاركة المستهدفين كبيرة في العملية التدريبية حتى يمكنهم أن يتبنوا الاتجاهات الجديدة.

3.1.2 أهداف تدريب الموارد البشرية:

تتعدد أهداف تدريب الموارد البشرية في المنظمات، ومن أهم أهداف العملية التدريبية في منظمات الأعمال ما يلي (المدهون، 2005):

1- تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات.

أ. تنمية المعارف: فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاجه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم، أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

ب. تنمية المهارات : يهدف التدريب إلى قيام الفرد بواجبات ومسئوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد، وأهمها:

- المهارات الفنية: المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، والتحليل المالي، وإعداد نظم الوصف الوظيفي، ونحوها.

- المهارات الذهنية: أو مهارات التصور الكلي، والمتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الاجتماعات، والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والرؤساء وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسئولية.

2- تحسين مستويات الأداء

تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة، إذ يعين التدريب الفرد على تطوير أدائه في العمل الذي يؤديه، وهذا بتمكينه من ممارسة الأساليب والنظم المتجددة في العمل على أساس تجريبي يعينه في انتقاء ما هو أمثل لمختلف مواقف العمل. كما يسهم التدريب في تنمية الوعي بأهمية التجديد والابتكار للتفاعل مع التغيرات والتحولات المتعددة في مجال العمل، مما يساعد في تحسين مستوى الأداء.

4.1.2 مراحل العملية التدريبية

يمثل التدريب في واقعه عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه ومراحله . ويذكر Kirkpatrick & Kirkpatrick (2009, P3) أن المراحل التالية ينبغي النظر لها بعناية عند تخطيط وتنفيذ برنامج التدريب الفعال، وهي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تحديد الأهداف.
3. تحديد محتوى موضوع التدريب.
4. اختيار المشاركين.
5. تحديد أفضل جدول زمني لتنفيذ التدريب.
6. تحديد المرافق الملائمة لتنفيذ التدريب.
7. اختيار المدربين المناسبين للمواضيع المطروحة في البرنامج التدريبي.

8. اختيار وإعداد الوسائل السمعية البصرية.

9. تقييم البرنامج التدريبي

أما عبد الباقي (2002، ص205)، فقد حدد أهم المراحل التي تتكون منها نظرية التدريب كما يلي:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية.

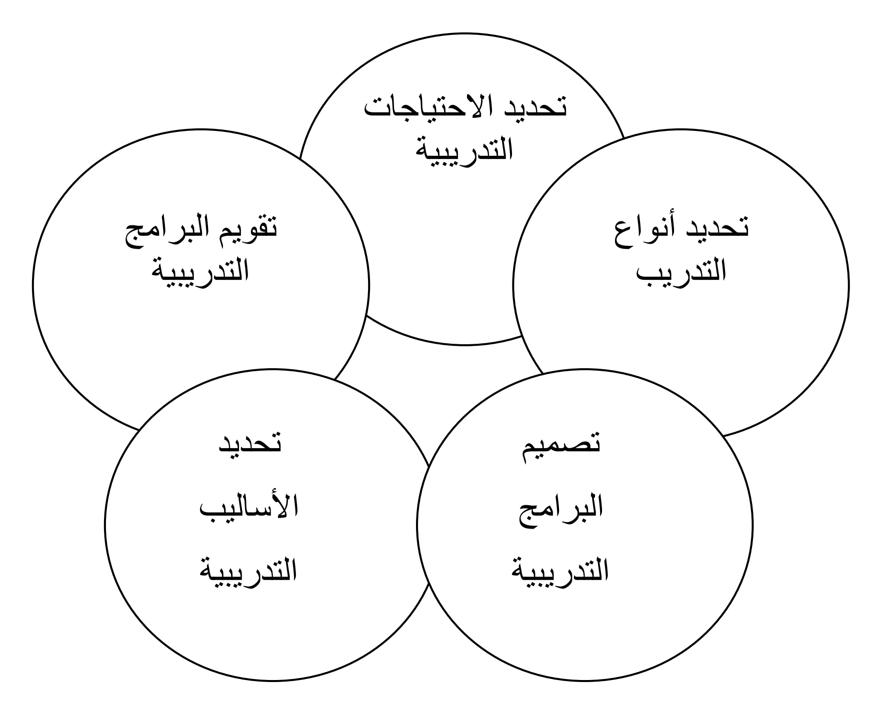
٢. تحديد أنواع التدريب.

٣. تصميم البرامج التوريبية.

٤. تحديد الأساليب التدريبية وتنفيذها.

٥. تقويم البرامج التدريبية.

ويمكن تصور مراحل العملية التدريبية على الشكل التالي:



الشكل رقم (2)

مراحل العملية التدريبية

المصدر: السامرائي (2010). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي – قطاع الكهرباء في العراق أنموذجا.

وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من المراحل الخمس التي تتكون منها عملية التدريب:

أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التدريب، كون أن موضوع دراسة المعلومات وتحليلها لا يجوز النظر إليه على أنه عملية مرحلية ومؤقتة فقط، بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملاً من نظام التدريب على اعتبار أن هذه المعلومات سوف توفر للمنظمة في الحاضر والمستقبل القاعدة التي على أساسها تتمكن من التخطيط السليم واتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالتدريب والتطوير، ولهذه الغاية يجب أن تتولى إدارة الموارد البشرية، أو الإدارة المعنية بالتدريب القيام بإعداد تقرير حول تحليل احتياجات التدريب السنوي معتمدة في ذلك على مصادر متعددة تشمل ما يلي (الهيئة الاتحادية الإماراتية للموارد البشرية، 2011):

- الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحليل بيانات نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين.
- وصف الوظائف ومقارنتها بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية لشاغلي الوظائف.
- تقصي أسباب استقالة الموظفين.
- التغذية الراجعة من قبل الرؤساء المباشرين والمديرين، واستطلاعات رأي الموظفين ومراجعة المهام الوظيفية وأي مصادر أخرى ذات صلة.
- الكفاءات والقدرات والمعارف المستقبلية التي ينبغي على الموظفين بمختلف فئاتهم الوظيفية اكتسابها لتحقيق الأهداف المحددة لهم.
- مستوى الكفاءة أو المعرفة المطلوبة لتمكين الموظفين من تحسين مستويات أدائهم الحالية.
- إعادة الهيكلة وما تتطلبه من تدريب على الوظائف المستحدثة.
- التغيرات في نظام العمل وظروفه.

- كما يجب أن توفر خطط التطوير الفردية خبرات تدريبية مختلفة للموظفين بما يتوافق مع مستوى أدائهم وإمكانياتهم وفقا لإطار عام الكفاءات والمعايير التي تحددها الهيئة وعلى النحو التالي:

1- **موظفون ذوو مستوى أداء يفوق التوقعات:** يتعين في هذه الحالة أن يكون التدريب وفق خطة مبنية على الاحتياجات المباشرة للموظفين وعلى تعزيز قدراتهم لشغل وظائف أعلى من التي يشغلونها لتسهم على المدى الطويل في تحقيق الأهداف الوظيفية للموظف والإستراتيجية للجهة التي يعمل فيها الموظف على أن يتم التركيز عند إعداد خطة التطوير الفردية على الكفاءات التي تكون في المستوى الأعلى لدرجته الوظيفية ضمن إطار عام الكفاءات إضافة للتركيز على الجوانب والمهام الوظيفية التي قد يشغلها الموظف لاحقاً بناء على متطلبات نظام إدارة الأداء وبما يتوافق مع مساره الوظيفي.

2- **موظفون ذوو مستوى أداء يلبي التوقعات:** هنا يجب أن يعتمد التدريب وفقا للخطة على مساعدة الموظفين في المحافظة على الأداء الفعال في وظائفهم الحالية، أو إعدادهم لمهام ومشاريع مستقبلية.

3- **موظفون ذوو مستوى أداء بحاجة إلى تحسين:** يتم تنفيذ خطط التطوير الخاصة بهذه الفئة وفقا لمعالجة الأداء المتدني على أن يتم مراجعة هذه الخطة من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة باستمرار.

وقد ذكرت عباس (2003، ص190) أن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تتم من خلال تحليل المنظمة أولا، والمهام ثانيًا، وأخيرا تحليل العاملين، كما يلي:

1- **تحليل المنظمة:** يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة، ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، إذ إن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية،

أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة، فعلى سبيل المثال، إذا كانت إستراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة، كما وأن علمية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي وفي هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضا عن هذا البرنامج.

2- تحليل المهمة : ويمثل بدراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

3- تحليل العاملين: وفيه يتم تحديد حاجة الموارد البشرية للتدريب عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

ثانيا: تحديد أنواع التدريب

يتخذ التدريب صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع تدريب الموارد البشرية حسب قاعدة التصنيف التالية (عبد الباقي، 2002، ص230):

١ -من حيث الزمن: ويشمل:

أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل.

ب- التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

٢ -التدريب من حيث المكان : ويشمل:

أ – التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل.

ب– التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل.

3– التدريب من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب:

أ– التدريب لتجديد المعلومات.

ب– تدريب المهارات.

ج– التدريب السلوكي.

د– التدريب للترقية.

ويضيف الغامدي (2009) إلى أنواع تدريب الموارد البشرية الأنواع التالية:

1– **التدريب حسب المدة الزمنية** ويقسم هذا النوع إلى قسمين:

– **التدريب قصير الأجل**: ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة ومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بالمعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل، وفيه يقدم المدربون مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.

– **التدريب طويل الأجل**: وفيه قد تصل الفترة إلى السنة كاملة أو أكثر ومن حسنات هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية ودقيقة، إلا من عيوبه اضطرار الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب، مما يرفع التكاليف على المنظمة.

2– **نوعية المتدربين**: وهم نوعان من المتدربين :

– **تدريب فردي**: وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.

- **تدريب جماعي**: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الجديدة.

ثالثا: تصميم البرامج التدريبية

فيما يلي عرضا للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية:

أ. تحديد أهداف البرنامج التدريبي: الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الموارد البشرية، واتجاهاتهم وسلوكهم (شاويش، 1996). ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

وقد وضع Tracy (1984) عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية، هي:

١ -هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشترك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟

٢ -ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟

٣ -ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟

٤ -ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة أو في برنامج تدريبي خاص؟

٥ -ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفأ أداء من الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال؟

٦ -ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة؟

٧ -ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات بحيث يستطيع الفرد المتوسط الإفادة منها؟

٨ -ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة ، أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟

٩ -ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟

١٠ - ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه لدى المتدرب؟

ب. تحديد المادة التدريبية : تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية، وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي، ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبية (ياغي، 1993):

- أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الوظيفية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.
- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.
- أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي.
- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها

- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

ج. تحديد توقيت البرنامج التدريبي: ويجب أن تتم مراعاة الأمور التالية عند تحديد التوقيت المناسب للبرنامج التدريبي (Attwood & Dimmok, 1996):

- عدم تعطيل عمل الفريق الذي ينتمي إليه المتدرب.
- اختيار الوقت المناسب للمتدرب.

د. إدارة التدريب : يجب أن تأخذ الإدارة الفعالة للعملية التدريبية في الحسبان الاعتبارات التالية عند تصميم البرنامج التدريبي (Attwood & Dimmok, 1996):

- إرسال التعليمات والإرشادات إلى جميع المشاركين قبل البدء في البرنامج وأن المتدربون يفهمون جيدا أهداف البرنامج.
- أن يراعي تصميم برنامج التدريب عدم إحداث أي نوع من الإزعاج بالإضافة إلى توفير الخدمات الضرورية مثل أدوات التدريب، الوجبات،.....الخ

رابعا: تحديد الأساليب التدريبية وتنفيذها.

إن تحديد الأساليب التدريبية يرتكز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية، و تتنوع الأساليب التدريبية التدريب بشكل كبير، حيث وضح **(مصطفى، 2010)** الأساليب التدريبية الأكثر شيوعاً ومن أهمها:

- **المحاضرة :** هي الطريقة التقليدية للتدريب ويعيبها سلبية المتدربين مما قد يقترن بنقص فهم البعض ما دام الاتصال باتجاه واحد. ويمكن زيادة فاعلية المحاضرة باستخدام أفلام تدريبية وحالات عملية ومناقشات.
- **التدريب العملي:** حيث يشرح المدرب أصول الأداء للمتدربين ويلاحظ أدائهم ويحدد ويصحح أفكارهم ويجيب على أسئلتهم .

- **دراسة الحالات:** هي طريقة تتمثل في إعداد المدرب ، أو اختياره لحالة تصف موقفاً أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي ، وبعد تقديم الحالة يبدأ المدرب في توجيه المناقشة وصولاً لتعرف المتدربين على أسباب المشكلة وأثارها وأسلوب معالجتها .
- **تمثيل الأدوار:** تتمثل في تقديم حالة أو موقف عمل للمتدربين على شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل، فيقوم المتدربون بعد استيعاب الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم للدور، أو يمثّلون وفقاً لنص مكتوب مسبقاً.
- **المناقشات المبرمجة:** حيث يتناقش المتدربون وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم موضوعات محددة ويتم الإعلان مسبقاً عن أهداف المناقشة.
- **طريقة الندوات والمؤتمرات:** بهذه الطريقة يجزأ الموضوع التدريبي إلى مواضيع فرعية، ويعطي للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير . فيقرؤون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل مذكرات وتقارير ودراسات ليحللوها ويحضروها في صيغة مناسبة للتقديم.
- **سلة القرارات:** وهي صيغة للمحاكاة تجسد مواقف واقعية، وتقدم هذه المواقف في مادة يصممها المدرب على مدى ورقة أو ورقتين. وتضم هذه المادة موضوعات بعضها روتيني والآخر عارض يتعين البت فيها وصنع قرار على مدى زمني قصير نسبياً لتتحول من بريد وارد إلى بريد صادر مع عرض وقائع وملابسات تساعد في تشخيص الموقف الفعلي في بيئة العمل وتتم مراجعة كيف يتعامل المتدرب مع كل موضوع أو موقف عرضته ورقة العمل ويقيم المدرب قدرات المتدرب على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ومرونة التصرف والقدرة على صنع قرارات سليمة .

- **تدريب الحساسية :** تستخدم أساساً لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية للرؤساء على وجه الخصوص والهدف ببساطة ترشيد سلوكيات الرئيس في تعامله مع الآخرين من خلال زيادة حساسيته نحو سلوكه وسلوكهم .
- **نمذجة السلوك:** حيث يتم إعداد صياغة مثالية لسلوك مرغوب أن يقتدي به المتدرب . وتشمل هذه الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم وتقديم النصائح وطلب أداء أمر معين . ويقدم النموذج من خلال فيلم يؤديه المدرب من خلال حوار وحركات.

ويرى عبد الباقي (2002، ص255) أن الأساليب التدريبية يمكن تقسيمها إلى مجموعتين، هما:

أ- حسب طرق استخدامها:

١ -أساليب إخبارية : وتشمل المحاضرة ، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات.

٢ -أساليب مشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية.

٣ -أساليب العمل: وتشمل : تمثيل الأدوار (للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

ب- حسب الأهداف: وتتضمن :

١ -أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين : مثل المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالات.

٢ -أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: مثل : سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.

٣ -أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم : مثل : تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات.

ومن أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب إتباعها في المفاضلة بين الأساليب المختلفة للتدريب:

- ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب.
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة مثل : سلايدات، بروجكتر.
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي.
- مدى ملاءمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية.
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب.
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي.
- نوع البرنامج التدريبي (هل هو خارج المنظمة أم داخل المنظمة).

وأشار السلمي الوارد في (السامرائي، 2010) إلى أنه توجد عدة معايير يجب مراعاتها عند اختيار أسلوب التدريب، هي:

- ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية
- إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة مثل : سلايدات، بروجكتر.
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي.

- مدى ملاءمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب.
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي.
- نوع البرنامج التدريبي (هل هو خارج المنظمة أم داخل المنظمة)

خامسا: تقويم البرامج التدريبية.

إن التقويم عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل البرامج ، أو ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات واتجاهات من أجل التحسين والتطوير، والتقويم بشكل عام يجيب عن الأسئلة الثلاثة الآتية (شلتوت، 2009):

- هل تعلمّ المتدربون من البرنامج ؟
- هل عدّل المتدربون سلوكهم طبقًا لما تعلموه ؟
- هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابيا على نتائج تعلمهم ؟

وهناك مجالات أربعة لتقويم البرنامج التدريبي، هي:

- تقويم البرنامج التدريبي لأبعاده كافة.
- تقويم درجة تقدم المتدربين.
- تقويم أداء المدربين.
- تقويم أثر التدريب.

وتعد عملية تقويم عملية البرنامج التدريبي ضرورية وأساسية لارتباطها بالاحتياجات التدريبية، والأهداف المتوخاة من ذلك البرنامج، حيث تذكر عباس (2003، ص201) عدة طرق لتقويم البرنامج التدريبي، منها:

1- ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب: حيث يتم توزيع استمارات استبانه تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التدريب ، وأسلوب التدريب، ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب، ودرجة مناسبة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية. وهذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج ولذلك فان نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التدريبي بموضوعية وبصدق كبيرين.

2- تعلّم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوي وفق نتائج الاختبارات. وهذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي إذ إن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعي معظم البرامج التدريبية تحقيقه.

3- استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها: وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل بعد التدريب إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان علية أداؤه قبل التدريب وهذا المقياس يسمي بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق . وهذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الركون إليها لتحديد الفاعلية الإجمالية للبرنامج فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التدريبي قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المختلفة.

4- العوائد الإجمالية المتحققة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة كلف البرامج المختلفة وتحديد

الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقويمه وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج.

5.1.2 دور الإدارة العليا في نجاح البرامج التدريبية

إن قناعة الإدارة العليا بأهمية التدريب يزيد من قيمة هذا النشاط ويضفي عليه وزناً ترجيحياً أعلى من غيره من الأنشطة الأخرى. وعادة ما تقوم الإدارة المختصة بالتدريب في المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتقدم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها. ولكي تنجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية فمن الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفي عملية وضع الخطة من البداية (الديب، 2009) وقد حددت الهيئة الاتحادية الإماراتية للموارد البشرية (2011) الأدوار الرئيسة التي تقوم بها الإدارة العليا في مجال البرامج التدريبية في الأمور التالية:

١ - الإشراف العام على تطبيق البرامج التدريبية.

٢ - الإيعاز لإدارات الموارد البشرية لمتابعة أهداف التدريب والتطوير.

٣ - ترسيخ ثقافة التعليم والتطوير المستمر من خلال مراقبة تطبيق المدراء لكافة عمليات التدريب والتطوير.

٤ - تشجيع الوحدات التنظيمية على تدريب وتطوير موظفيها من خلال استثمار الموارد المالية المتوفرة.

٥ - الاتصال الفعال مع مديري الإدارات حول مسائل التدريب والتطوير المناسبة واقتراح أفضل البرامج الملائمة لذلك.

٦ - التأكد من توافق خطة التدريب والتطوير مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

٧ - توفير المخصصات المالية لحساب المصروفات المترتبة على التدريب والتطوير.

٨ -مراجعة خطة التدريب السنوية في ضوء المتغيرات الحاصلة في مجال عمل المنظمة.

6.1.2 دور المدربين في نجاح البرامج التدريبية:

يُعد المدرب العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب، فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب . وتوجد عدة شروط يجب أن تتوافر في المدرب الكفء لضمان نجاح للبرنامج التدريبي، هي (السامرائي، 2010):

- أن يكون مقتنعا- تماما- بأهمية التدريب وأهمية المورد البشري كعامل أساسي من عوامل نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.
- أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين.
- أن يكون ملما بالمادة العلمية موضوع التدريب، لان الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوافر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين.
- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية.
- أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع.
- أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف ، أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة.
- أن يكون تفكيره منظما وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها، وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.

- أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه وفي مجال التدريب، وذلك حتى يجدد أفكاره وخبراته.
- أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى تساعده في فهم المتدربين وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا بمشكلاتهم ودوافعهم.
- أن تتصف أحكامه على الآخرين بالأمانة والنضج والموضوعية، وأن تكون أبعد ما تكون عن التحيز.
- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه والمهارة في التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة.

7.1.2 أهمية تدريب الموارد البشرية:

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمنظمات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المنظمات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، حيث يُنظر إلى التدريب باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للمورد البشري، وعن طريقه يستمر الإعداد للوظيفة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني، وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى، وأن التدريب هو الأساس الذي يحقق تنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعماله، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات، ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار، ويغير السلوك، ويطور العادات والأساليب (شلتوت، 2009).

ويشير الديب (2009) إلى أن أهمية التدريب وضرورته لا تختلف بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة، حيث لخّص أهمية التدريب بشكل عام في النقاط الآتية:

- يُعد الوسيلة الأكثر فاعلية والأقوى تأثيرا في صقل وتنمية الموارد البشرية في المنظمة.
- إمداد وإكساب المورد البشري بالقيم و المعارف و الخبرات اللازمة لأداء أعماله بنجاح.
- يمنح المورد البشري فرصة الحصول على رصيد تراكمي وافر من الخبرات السابقة التي تمثل الرصيد التراكمي الإنساني المتحقق في مجال العمل.
- يوفر كثيرا من الوقت والجهد في الحصول على المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة لأداء المهام.
- يمنح المتدرب القدرة على مواكبة الجديد و الحديث في المجال الذي يعمل فيه من خلال عملية التدريب المستمر أثناء العمل.
- يسهم في إعداد وتأهيل العاملين الجدد ومساعدتهم على سرعة الفهم و التأقلم مع متطلبات العمل و المهام المطلوبة منهم.
- يساعد في تأهيل العاملين الحاليين وتعزيز قدرتهم على تأدية مهام جديدة و من ثم نمو فرصتهم للترقي الوظيفي.
- التدريب يسهم بشكل كبير في تنمية معارف و ثقافة الأفراد و من ثم توجيه ميول الأفراد نحو مصلحة الفرد و المنظمة.

ويضيف الغامدي (2009) عدد من الفوائد التي تعود من وراء التدريب على كل من الموارد البشرية والمنظمة ما يلي:

- مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة : فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

- تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى التوجيه أو المراقبة المستمرة من رؤسائه وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة.
- تحسين خدمات المنظمة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة وعملائها.
- تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل بين العمال المدربين أقل بكثير منها بين غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.

ويرى عبد الباقي (2002) أن من أهم فوائد التدريب بالنسبة للموارد البشرية اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم للارتقاء لتحمل مسؤوليات اكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى أن من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة، هو إعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة.

2.2 المبحث الثاني: إدارة المعرفة

مقدمة

لقد زاد الاهتمام بإدارة المعرفة في العقدين الماضيين لأنها شكلت توجها نحو الابتكار والتركز على الموجودات الفكرية المتمثلة بالمعرفة وكيفية إدارتها، والهدف الرئيس لإدارة المعرفة هو توليد المعرفة، فإدارة المعرفة تتحدد من خلال تحديد مدى ادارك المنظمات لأهمية إدارة المعرفة، وتبدأ بالتركيز على الكيفية التي تنفذ عملياتها، واستخلاص الفوائد من هذه العمليات (Desai, 2002).

ويُعد تطبيق إدارة المعرفة "Knowledge Management" من السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها لبناء قواعدها المعرفية، وتجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية، وصولا إلى مرحلة التميز من خلال تعزيز ما يسمى الممارسة الأفضل (جواد وآخرون، 2010).

1.2.2 أنواع وأنماط المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها، أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها. ويشير نجم (2005) إلى أن المعرفة ليست نوعا واحداً متجانساً ونمطياً، لأن المعرفة ليس لها شكل محدد، ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، وقد قدمت تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة وأنماطها المختلفة وفقاً لغرض إدارتها، حيث صنف Nonaka & Takeuchi (1995) المعرفة إلى صنفين، هما:

1 – المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

2 – المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفرا د وسلوكهم وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

ويشير الزيادات (2008) إلى أن المعرفة الصريحة سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز، ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها، أي أنها تحويل الفكر إلى نتاج معرفي وإنساني ملموس، في حين أن المعرفة الضمنية كما ذكر أبو فارة وعليان (2008) تتعلق بما يكمن في عقل الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، وبالتالي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، وهي أيضاً ثمينة للغاية يصعب على منظمات أخرى استنساخها أو تقليدها، مما يجعلها أساساً لتميز المنظمة، ولذلك فإن على أي منظمة تريد أن تدير معرفتها المختزنة في عقول موظفيها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وذلك من خلال حفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ومن ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها.

وبالرغم من الاختلاف في الخصائص بين نوعي المعرفة (الظاهرة والضمنية) إلا أن كل منهما يعتبر مكملاً للآخر، وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة مما يستدعي إيجاد الوسائل المناسبة لنقلهما وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

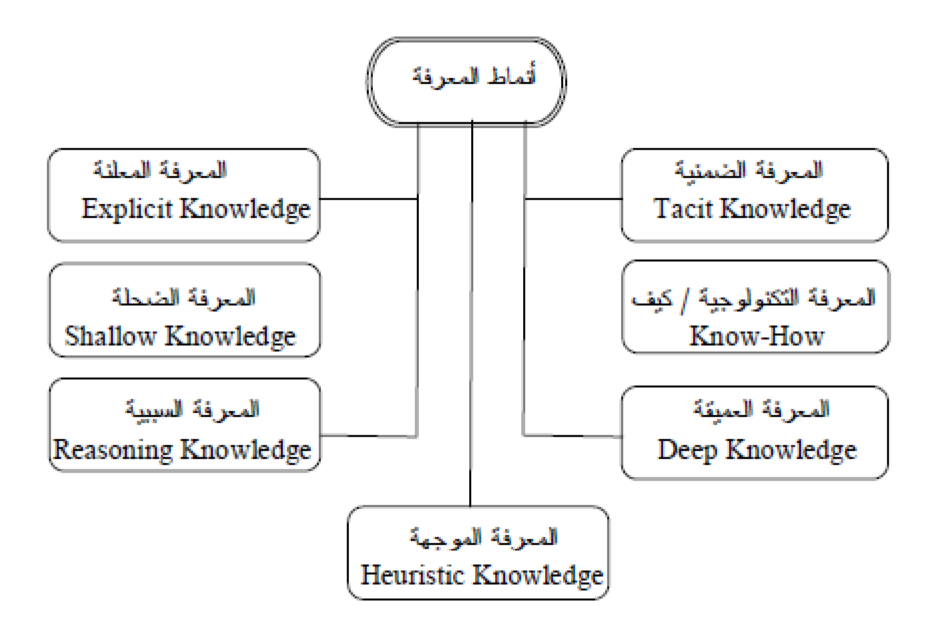
كما أورد العلي وآخرون (2012) أنماطاً أخرى من المعرفة، منها:

١ –المعرفة العلمية (التكنولوجية): وترتكز هذه المعرفة على المعلومات الطبيعية، أو العلوم الطبيعية، وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

٢ –المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة هي التي تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للمشكلة بجميع جوانبها.

٣ –المعرفة السببية والمعرفة الموجّهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجّهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس الخبرة في مجال عمل ما، فتصبح دليلاً وموجهاً للسلوك نتيجة التعلم.

والشكل رقم (3) يبين أنواع وأنماط المعرفة المختلفة.



الشكل رقم (3)

أنواع وأنماط المعرفة

المصدر: العلي وآخرون (2012). مدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة.

2.2.2 خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها، مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة الذي تتبناه المؤسسة وقد ذكر Kluge et al., (2001) أن للمعرفة مجموعة من الخصائص المميزة هي:

1- الذاتية: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة، أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا، بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه

للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

2- القابلية للانتقال: إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

3- الطبيعة المضمرة: إن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية، ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرجه صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرجه بشكل معين بعد فترة من الزمن. إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

3- التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كلٍ منهما.

4- الزوالية: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهى قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما، وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

5- اللحظية: هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته.

6- التجديد والاستمرارية (التراكمية): فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث، وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.

3.2.2 مفهوم إدارة المعرفة

لقد أدى تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة باعتباره من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم، حيث اختلفت تلك التعريفات باختلاف تخصصات الباحثين ووجهات نظرهم، حيث عرّف الأكلبي (2008، ص26) إدارة المعرفة على أنها: التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة ". ويرى الزيادات (2008) أن إدارة المعرفة جهد منظم وواعي وموجه من قبل المنظمة لأجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول ومشاركتها بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي، وترى الزامل (2003) أن إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو

خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي، أما Chou (2005, P26) فيعرّف إدارة المعرفة بأنها: "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء".

4.2.2 أهداف إدارة المعرفة

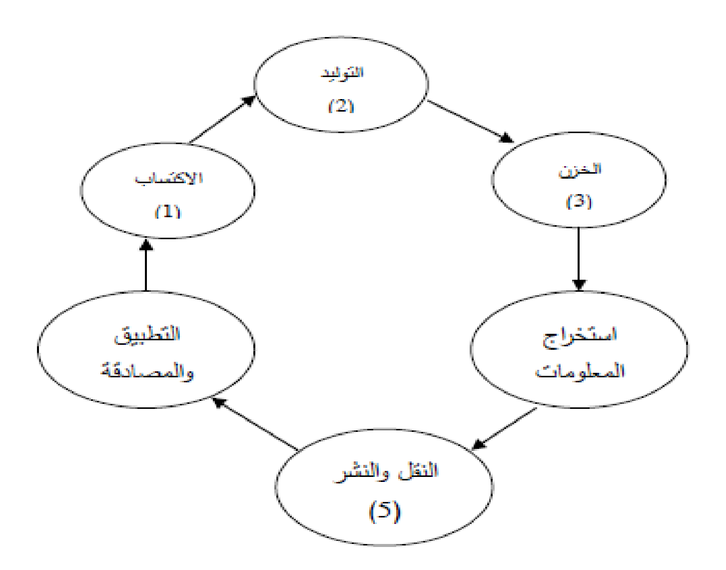
تختلف وتتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات أوردها كل من الأكلبي (2008) والزيادات (2008) كما يأتي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة لتحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.

- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

5.2.2 مكونات وعمليات إدارة المعرفة

هناك اختلاف في تحديد مكونات وعمليات إدارة المعرفة، حيث يقترح Marquardt (2002) مدخلا شموليا لادارة المعرفة في المنظمة يتالف من ست مكونات، تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال خطوات متسلسلة كما يوضحها الشكل رقم (4) وهي: الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، واخيرا التطبيق والمصادقة.

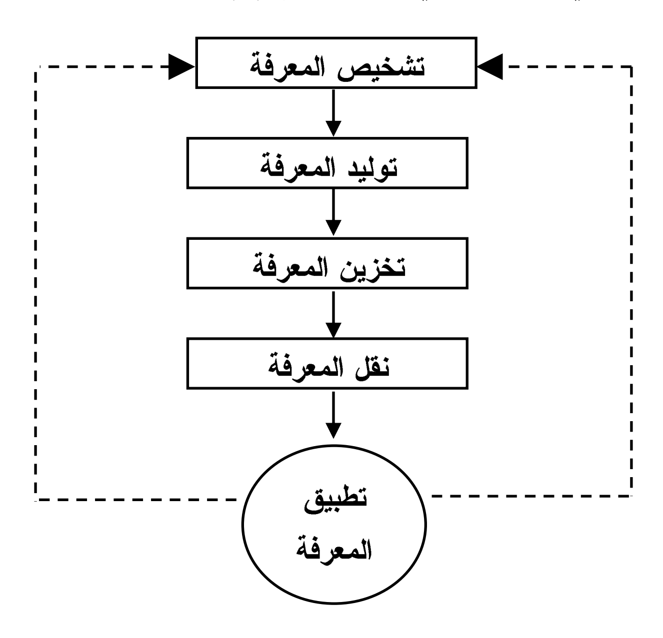


الشكل رقم (4)

مكونات إدارة المعرفة عند Marquardt

Source: Marquardt, M. (2002). Building the learning Organization: USA: David, Black, Publishing company.

وتشير داسي (2007) إلى أن إدارة المعرفة تتسم بخمس عمليات جوهرية لإدارة المعرفة في المنظمات، وهي موضحة في الشكل رقم (5).

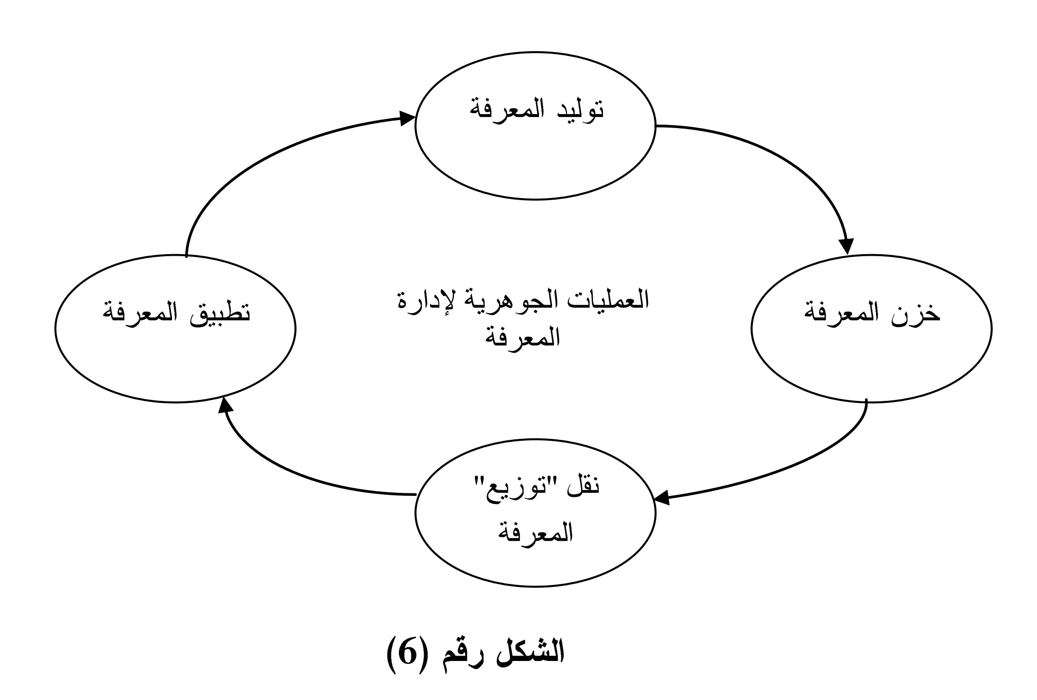


الشكل رقم (5)

العمليات الجوهرية الخمس لإدارة المعرفة وفقاً لداسي

المصدر : داسي، وهيبة (2007). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

أما دراسة (Mertins, et al. (2001 فقد أشارت إلى أن اغلب الباحثين والكتاب يضعون عمليات إدارة المعرفة بشكل حلقة مغلقة تتكون من أربع عمليات جوهرية كما في الشكل رقم (6).



الشكل رقم (6)

العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وفقاً .Mertins, et al

Source: Mertins K. ; Heisig, P. & Vorbeck J. (2001). Knowledge Management: Best Practice in Europe. Verlag Berlin: Heidelberg.

ومن خلال مراجعة (Survay (2005 للبحوث في مجال إدارة المعرفة خلص إلى أن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتألف من أربعة عمليات، هي:

١- تكوين وتوليد المعرفة: ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلاله للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة، كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة والضمنية.

٢- خزن وتنظيم المعرفة: وهي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها، وتسهيل البحث والوصول إليها، وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة.

٣- نقل المعرفة: وتعني نشر المعرفة ومشاركتها بين أفراد المنظمة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب التدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

٤ -تطبيق المعرفة: وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة.

مما سبق يتضح أن عملية نقل المعرفة هي من أهم عمليات إدارة المعرفة ، باعتبارها الخطوة التي تسبق عملية تطبيق المعرفة فبدونها لا يمكن تطبيق المعرفة وتفقد القيمة المرجوة منها. وهذا ما يؤكده Ngoc (2005) حيث يرى أن المعرفة تُعد ذات قيمة محدودة إذا لم يتم نقلها إلى جميع أنحاء المنظمة، وخصوصاً في ظل نتيجة تسارع وتيرة المنافسة، حيث أصبحت عملية نقل المعرفة واحدة من الأنشطة الأكثر أهمية في إدارة المعرفة في عصر المعلومات الحالي، لذلك جاءت هذه الدراسة لتتناول عملية نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية، لما لهذه العملية من دور ايجابي في تحسين أداء تلك الشركات وزيادة فاعليتها.

3.2 المبحث الثالث: عملية نقل المعرفة

لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في المنظمة دون الحديث عن نقل المعرفة ؛ لأن عملية انتقال المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق تطبيق المعرفة داخل المنظمة (Coakes, 2003)، لذلك يوصي Dalkir (2005) بضرورة تشجيع المنظمة للعاملين فيها على نقل المعرفة الضمنية والصريحة بهدف وصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة، خصوصاً أن نقل المعرفة أصبح أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة، كالانترنت، وشبكات الاتصال المتطورة، ويتعزز دور تلك التقنيات في نقل المعرفة من خلال العمل المشترك والتعلم من العمل والتدريب والنقاشات وجهاً لوجه، والجلسات غير الرسمية.

1.3.2 مفهوم نقل المعرفة

هناك العديد من وجهات النظر بشأن تعريف عملية نقل المعرفة، حيث يعرّف Huber (1990) نقل المعرفة على أنه تبادل المعرفة بين الأفراد، وتعرّف دروزة (2008) نقل المعرفة بأنها: عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في المنظمة بالوقت المناسب من اجل القيام بمهامهم الجوهرية، بينما يركز Szulanski (1996) في تعريف نقل المعرفة على بُعد العلاقة في نقل المعرفة إذ يعرف نقل المعرفة بأنها: التبادل الديناميكي للمعرفة ما بين مصدر المعرفة والمتلقي لها، ومن وجهة نظر Davenport & Prusak (2000) فإن عملية نقل المعرفة تمثّل عملية ثنائية الإجراء، يتضمن الأول نقل المعرفة من المصدر إلى المتلقي ، في حين يتضمن الإجراء الثاني استيعاب المعرفة من قبل المتلقي مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في السلوك أو تطوير معرفة جديدة لدى المتلقي، ويتفق الرزو (2004، ص26) في تعريفه لمفهوم نقل المعرفة مع التعريف السابق، حيث عرّفها بأنها عملية تتضمن آليتي استيعاب المعرفة وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على ارض الواقع.

وبالنظر إلى التعريفات المختلفة لنقل المعرفة، فإن عملية نقل المعرفة تتضمن عملية تفاعلية بين طرفين هما مصدر المعرفة، ومتلقيها الذي يقوم باستيعاب المعرفة ومن ثم تطبيقها بحيث ينتج عنها خلق معرفة جديدة، أو تغيرات في السلوكيات.

2.3.2 أدوات نقل المعرفة

يشير Mertins, et al. (2001) إلى أن هناك عدة أساليب لنقل المعرفة منها:

-فرق العمل المتنوعة في المنظمة.

-شبكة المعلومات الداخلية.

-التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.

-مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

-حلقات المعرفة وحلقات التعلم.

-التدريب والحوار.

-الوثائق والنشرات الداخلية.

ويعدّد Davenport & Prusak (2000) أساليب وطرق لنقل المعرفة، مثل: لقاءات أعضاء المنظمة في غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، وإقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، واستخدام مجموعات المحادثة، واجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل، والغرف الصفية الرسمية. ويصنف Alavi & Leidner (2001) الأساليب التي تستخدمها المنظمات لنقل المعرفة، إلى أساليب مباشر مثل جلسات الحوار والتواصل الشخصي، والندوات الداخلية، والبعض الآخر غير مباشر مثل مؤتمرات الفيديو، إلا أنهما ينبهان إلى أن قنوات نقل المعرفة غير الرسمية لا تعطي ضمانة أكيدة على انتقال المعرفة، على اعتبار أن نقل المعرفة تعتمد على التفاعل بين طرفي المعرفة (المصدر والمتلقي)، لذلك يؤكد Robert (2000) على أهمية التفاعل الاجتماعي والاتصال وجها لوجه في عملية نقل المعرفة. وضمن هذا السياق يؤكد (عليان، 2008) على أن نقل المعرفة يعتمد على على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان.

لانتقال المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على استيعاب والمعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. لذلك يرى العلواني (2001) أن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة.

3.3.2 متطلبات عملية نقل المعرفة

يشير Horschel & Nemati (2000) إلى أن عملية نقل المعرفة يستوجب تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة، ويؤكد Gupta & Govindarajan (2000) على أن انتقال المعرفة يعتمد على قيمتها لدى المصدر، والاستعداد والدافعية لوحدة الهدف، وكذلك قدرة وسعة تلك الوحدة.

ويستوجب نقل المعرفة والمشاركة بها، الانتباه إلى مايأتي (الكبيسي، 2002):

أ -التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.

ب -اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.

ج -إن أساليب التدريب والحوار تلائم نقل المعرفة الضمنية، أما الوثائق والنشرات الداخلية تلائم نقل المعرفة الظاهرة.

كما يتطلب تبني وتطبيق مفهوم نقل المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة والتي يلخصها الملكاوي (2007) فيما يلي:

1- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة:

وتتمثل بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تقنية وأنظمة المعلومات.

2-توفير الموارد البشرية اللازمة:

وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح نقل المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسئولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها ونقلها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.

3- الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضًا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

4- الالتزام الإستراتيجي المستدام:

ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولابد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المنظمة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدى إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة،

تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف.

4.3.2 مكونات وأبعاد عملية نقل بالمعرفة

أ- القدرة الاستيعابية Absorptive capacity

تعرّف القدرة الاستيعابية بأنها: القدرة على إدراك قيمة المعرفة، والاستفادة من المعرفة الخارجية الجديدة (Lane & Lubatkin, 1998) ، كما يعرفها Zahra & George (2002) بأنها عملية تتكون من بعدين: هما أدراك قيمة المعرفة المتلقاة، واكتساب المهارات التي تتضمنها تلك المعرفة، ويشير Ngoc (2005) إلى أن العديد من الأبحاث أظهرت أن عدم وجود القدرة الاستيعابية لدى الموظفين كان عائقا رئيسا أمام نقل المعرفة الداخلية في المنظمات، لذلك يجب أن تهتم المنظمة على تدريب موظفيها على قيمة المعرفة المنقولة لهم، واكتساب المهارات التي تتضمنها تلك المعرفة وذلك لضمان تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، حيث يؤكد Ngoc (2005) أن ارتفاع مستوى القدرة الاستيعابية قد يؤدي إلى فهم أفضل للمعارف الجديدة والقدرة على تسخيرها لصالح العمل.

ب- سلوك نقل المعرفة

ويرى Joshi & Sarker (2006) أن النجاح في نقل المعرفة يتطلب مجموعة من الصفات لدى الفرد التي تؤهله للمشاركة في عملية نقل المعرفة بنجاح مثل الخبرة السابقة، والقيم الذاتية، والثقة، والدوافع، والمعتقدات والقدرة على الاستفادة من المعرفة الجديدة.

هناك عدد قليل جدا من البلحثين تناولوا موضوع دور سلوك الفرد وتصرفاته في عملية نقل المعرفة (Judge & Bono, 2001) ، وفي هذا السياق تشير Cabrera et al. (2006) إلى أن السلوك المنفتح على الخبرة يرتبط بشكل إيجابي بعملية نقل وتبادل المعرفة، حيث أن

الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الانفتاح نحو التجريب يميلون لأن يكونوا على مستوى عال من الفضول، مما يؤدي إلى اهتمامهم بالحصول على أفكار الآخرين. كما أن الأفراد الذين لديهم الألفة والقدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والوسائط المتعددة يظهرون ميولا لنقل المعرفة (Jarvenpaa & Staples, 2000) ، كما أن الأفراد الذين يمتازون بارتفاع مستوى التعليم والخبرة الطويلة في العمل لديهم مواقف إيجابية تجاه نقل وتبادل المعرفة Constant et al. (1994). وقد أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد الذين هم أكثر ثقة في قدرتهم الوظيفية هم أكثر عرضة للتعبير عن رغباتهم في تبادل المعرفة وتشاركها مع الآخرين (Lin, 2007) . كما أن الموظفين الذين يفضلون العمل ضمن المجموعة هم أكثر ميلا لتبادل المعرفة مع الآخرين، مقارنة من الموظفين من الثقافات الفردية (Michailova & Hutchings, 2006).

ويعد التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على تنمية سلوك نقل المعرفة وتبادلها بشكل أعمق في المنظمات؛ ولذلك لابد من الاهتمام بالتدريب وبالذات أن نظم العمل المعرفي تستخدم الكثير من الوسائل والأدوات المتخصصة التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معا، فالعاملين يحتاجون لتدريبهم على استخدام هذه الوسائل والأدوات لغرض تحسين وتنمية سلوك نقل المعرفة والتأكد من أن معارف جديدة وخبرات جديدة سيتم إيجادها في المنظمة، مما يدعم ويزيد عملية نقل المعرفة (Fernandez et al, 2004).

ج- الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة ، و يعدها البعض أحد المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع المعرفة بصفة عامة

يوجد أربعة طرق تؤثر فيها الثقافة في سلوكيات إيجاد ونقل واستخدام المعرفة في المنظمات وهي : (De Long & Fahey, 2002)

1- إن ثقافة المنظمة هي التي تصنع الافتراضات الأساسية بشأن ماهية المعرفة التي تعتبر مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المنظمة: وتوجد العديد من التصرفات التي يمكن للمديرين القيام بها لكي يتعرفوا على كيف تضع الثقافة السائدة في منظماتهم افتراضات بشأن إيجاد ونقل واستخدام المعرفة وهي:

- أن يتعرف المدير على كيف تضع ثقافة المنظمة الأولويات التي تدعم أو تتجاهل عمليات إيجاد ومشاركة المعرفة المرتبطة بنشاط أو عملية معينة، فمثلا أيهما أهم أن يذهب الموظف لبرنامج تدريبي أم يمارس عمله اليومي المعتاد؟

- أن يحدد السلوكيات التي تعبر عن مجموعة معينة من أنشطة بناء المعرفة التي تعتبر مهمة للمنظمة.

- أن يوضح ما هي الأعراف والممارسات السائدة حاليا التي يمكن أن تكون معوقا للسلوكيات الجديدة المطلوبة؟ وأن يحدد ما إذا كان من الممكن تغيير هذه الأعراف والممارسات لتدعيم السلوكيات المشجعة على نقل المعرفة واستخدامها.

2- إن ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية : فالثقافة تحتوي على الأعراف والقواعد بشأن الكيفية التي يجب أن تنتقل بها المعرفة بين المنظمة والأفراد .فالثقافة هي التي تحدد أي المعرفة تنتمي إلى المنظمة وأيها تبقى تحت سيطرة الفرد أو الوحدة التنظيمية.

3-إن الثقافة تشكل عمليات إيجاد والحصول على معرفة جديدة :إن الفائدة النهائية من المعرفة تتحقق عندما تؤثر هذه المعرفة في عملية صنع القرار ويتم ترجمتها إلى تصرفات فعلية . والمعرفة الجديدة إما أن يتم الحصول عليها من مصادر خارجية أو أن يتم تنميتها داخليا من خلال الحصول

على المعلومات وتفسيرها في ضوء السياق السائد في المنظمة .والحصول على المعرفة من البيئة الخارجية يعتبر نقطة البداية وليس نقطة النهاية في تقديم الابتكارات .ولذلك يجب أن تكون هناك ثقافة مشجعة على استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية وليس فقط الشعور بالرضا بمجرد الحصول عليها.

ويتطلب تطبيق نقل المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وتبادل المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهى بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة (عبد الوهاب، 2005). كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لعملية نقل المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة وعملياتها المختلفة.

د- التفاعل الاجتماعي:

يرى Maxwell (2006) أن التفاعل الاجتماعي هو عملية يتم بواسطتها تبادل وجهات النظر بين الأفراد حول همومهم المهنية، والصور المدركة عن طبيعة العمل في المنظمة، وذلك بهدف الحصول على فهم متبادل للمواقف والقيم التي توجد داخل المنظمة، ويشير De Long & De Fahey (2002) إلى ضرورة تبني المنظمات سياسة تشجع على خلق سياقات للتفاعلات الاجتماعية بين الموظفين، كما أن الثقافة التنظيمية غالبا ما تضع القواعد بشأن ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات داخل المنظمة، بالإضافة إلى أنها تحدد أنماط التفاعلات الاجتماعية

التي يمكن أن يكون لها تأثير واضح في عمليات خلق ونقل واستخدام المعرفة في المنظمة. ويؤكد Finestone & Snyman (2005) على ضرورة معرفة الموظفين والمديرين لثقافة وقيم الآخرين داخل المنظمة، وأهمية غرس جو من الاحترام المتبادل مما يساهم في نجاح عملية نقل المعرفة وتبادلها. ويؤكد Ngoc (2005) أن وجود مناخ تنظيمي يدعم التنوع الإيجابي يعد ضرورة لزيادة نشاط نقل وتبادل المعرفة.

هـ- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، والارتقاء بدور المعلوم ات لترشيد القرارات، حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق المعرفة وخلق بيئة داعمة لتشجيع نقل المعرفة وتبادلها، وكذلك توفر تكنولوجيا المعلومات أدوات عديدة تساهم بشكل كبير في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، والسرعة في نقل ونشر ومشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الانترنت وقواعد البيانات والبرامج الالكترونية الحديثة (المطيران، 2007).

ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة ونقلها وتبادلها بما يلي (الكبيسي، 2005):

أ- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.

ب- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد المعرفة الجديدة ومشاركتها.

ج- أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.

د- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة ، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

وتشير رزوقي (2003) إلى إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المؤسسة. وتقوم تطبيقات تقنية المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة ونقله وتبادلها، والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من الكلف المصاحبة لذلك . فمن غير الممكن لإنجاز مثل هذه المهام الاعتماد على العقول البشرية خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر.

5.3.2 أهمية وفوائد عملية نقل المعرفة

يذكر قسم الخدمات الإدارية التابع لولاية نيو هامبشاير الامريكية (Department of Administrative Service State of New Hampshire, 2010) أن أهمية برامج نقل المعرفة في المنظمات يعود إلى دورها في المحافظة على المعرفة الضمنية الموجودة لدى الموظفين عند تركهم للمنظمة أو التقاعد، إذ إن فقدان خبراتهم وتجاربهم تقلل إلى حد كبير من كفاءة المنظمة، كذلك تعزز عملية نقل المعرفة التطور الوظيفي للموظفين، كما تتمثل أهمية عملية نقل المعرفة بأنها تدمج بين التدريب وإعادة تصميم المنظمة، وإدخال تحسينات عملية في أداء المنظمة.

ويرى حجازي (2005، ص74) أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن للمنظمات الحصول عليها من عملية نقل المعرفة، منها:

- نقل المعرفة يؤدي إلى عدم البدء من الصفر، وتوفر الوقت وتختصر الجهد.
- تسريع وتيرة آلية اتخاذ القرارات.
- اعتماد أفضل طريقة جديدة للاستحواذ على طاقم جديد.

- نقل المعرفة يعمل على تشجيع استخدامها.
- يحتاج الاستخدام المنظمي إلى المعرفة بشكل مستمر.
- تعزيز الثقة بين المنظمات من خلال ما يمكن تحقيقه من تعاون مشترك بينها.
- تفعيل وتشجيع الانتقال الضروري نحو ممارسة أفضل بخصوص المعرفة.
- فتح الباب أمام الابتكار والإبداع في مجال العمليات والخدمات والمنتجات.
- نقل المعرفة يؤثر في خطة الإدارة السفلى.

6.3.2 معوقات عملية نقل المعرفة

يشير حجازي (2005) أن تسهيل عملية نقل المعرفة وتسهيل عملية تشارك الأفراد داخل المنظمة فيها لا يعني عدم وجود معوقات تحد من عملية التشارك في المعرفة، ومن هذه المعوقات

1- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.

2- مخاوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها.

3- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة الخطأ وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.

4- الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية في حال نقل المعرفة الضمنية.

كما يشير Coakes (2003) إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة ونقل المعرفة بشكل فاعل:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.

- الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

ويرى Allen (2003) أن أهم المعوقات التي تتعارض مع عملية نقل المعرفة، ترتبط بالغموض في تحديد نوعية المعرفة التي يجب أن تكون متاحة لجميع الأعضاء، والمعرفة التي تقتصر على فئة معينة منهم. ففي جميع المنظمات يوجد معارف معينة تخضع لسيطرة بعض الأعضاء فقط.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع تدريب الموارد البشرية ونقل المعرفة، وذلك بإجراء مسح مكتبي للإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية والوقوف عند أهمها، والذي شكّل رافداً مناسباً لهذه الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الأسلوب المسحي من خلال تطبيق استبانة الدراسة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتحليلها للخروج بنتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الأدوية الأردنية خلال العام 2013م، والبالغ عددهم (4347) موزعين في (16) شركة حيث تم حصر هذه الأعداد من خلال الرجوع إلى شؤون الموظفين في شركات الأدوية، والجدول (1) يبين توزيع أعداد أفراد مجتمع الدراسة حسب الشركات.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب شركات الأدوية

الرقم	اسم الشركة	عدد العاملين
1	العربية لصناعة الأدوية (دمجت مع شركة الصناعات الدوائية المتطورة)	822
2	دار الدواء للتنمية والاستثمار	716
3	أدوية الحكمة	633
4	الأردنية لإنتاج الأدوية	392
5	المتحدة لصناعة الأدوية	305
6	الدوائية للدواء	264
7	المركز العربي للصناعات الدوائية والكيماوية	256
8	الرام للصناعات الدوائية	187
9	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية	170
10	عمان للصناعات الدوائية	159
11	الحياة للصناعات الدوائية	104
12	الأردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم	97
13	نهر الأردن للصناعات الدوائية	92
14	فيلادلفيا لصناعة الأدوية	66
15	الرازي للصناعات الدوائية	51
16	الكندي للصناعات الدوائية	33
	المجموع الكلي	4347

3.3 عينة الدراسة:

لأغراض سحب العينة من مجتمع الدراسة قام الباحث باختيار (4) شركات من شركات الأدوية الأردنية وذلك لتعاون المسؤولين فيها مع الباحث لتطبيق إجراءات الدراسة، وقد كانت الشركات الداخلة في عينة الدراسة هي: (المركز العربي للصناعات الدوائية والكيماوية، أدوية الحكمة، الأردنية لإنتاج الأدوية، الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية)، وقد بلغ ع دد العاملين في هذه الشركات (1451) عاملاً يشكلون ما نسبته (33.4%) من حجم مجتمع

الدراسة، اختير منهم بالطريقة العشوائية البسيطة (400) مبحوثاً ليشكلوا عينة الدراسة، وعند استرجاع الاستبانات بلغ عدد المسترجع منها (382) استبانة، تم استبعاد (13) استبانة بسبب عدم اكتمال إجابة المبحوثين عليها، وبالتالي بلغت العينة النهائية للدراسة (369) عاملاً في شركات الأدوية الأردنية، وبمعدل استجابة (92.3%).

ويُعد حجم العينة ملائما لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث يشير Sekaran & Bougie (2010) إلى أن حجم العينة المناسب لمجتمع يبلغ عدد أفراده (5000) مفردة، عند فترة ثقة (95%) هو (357) مفردة، وبالتالي فإن حجم عينة الدراسة الحالية البالغة (369) ملائم جداً لحجم مجتمع الدراسة والبالغ (4347).

4.3 أساليب جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة أسلوبين من أساليب جمع البيانات:

١) **المصادر الثانوية:** وذلك بالاعتماد على الكتب والمراجع والمقالات المنشورة وكذلك الدراسات في الدوريات المختلفة. كما تم الاستعانة بالإنترنت للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول الموضوع مدار البحث.

٢) **المصادر الأولية :** تمثلت باستبانة تقيس متغيرات الدراسة، وتشمل مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع المعلومات لدى عينة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة مما يلي:

- الجزء الأول: ويشتمل البيانات الشخصية والخصائص الديموغرافية للمبحوثين.
- الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة الخاصة بتدريب الموارد البشرية (المتغير المستقل).
- الجزء الثالث: ويتضمن فقرات الاستبانة الخاصة بتطبيق نقل المعرفة (المتغير التابع).

5.3 أساليب التحليل الإحصائي:

تم إجراء المعالجات الإحصائية ذات الصلة بأسئلة الدراسة وفرضياتها باستخدام برنامج "الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية" -Statistical Packages for social sciences) (SPSS وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

١. للكشف عن واقع تدريب الموارد البشرية ومستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية.

٢. للكشف عن أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression).

٣. للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع تدريب الموارد البشرية، وفي مستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تبعا للمتغيرات الديموغرافية، استخدم الباحث اختبار "T" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test). وأسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والمقارنات البعدية بطريقة ""توكي" "Tukey HSD".

٤. للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة "كرونباخ الفا".

ولأغراض الدراسة الحالية قام الباحث بإعتماد عتبة الفصل لمستوى تدريب الموارد البشرية، ومستوى تطبيق نقل المعرفة على النحو التالي:

أ. الحد الأعلى لبدائل الإجابة عن الاستبانة (5)، والحد الأدنى للبدائل (1) وبطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى يساوي (4) ومن ثم قسمة الفرق بين الحدين (4) على ثلاثة مستويات كما هو موضح في المعادلة التالية:

4÷3 مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) = 1.33

وعليه يكون:

أ. الحد الأدنى=1+1.33=2.33

ب. الحد المتوسط= 2.34+1.33=3.67

ج. الحد الأعلى=3.68 فأكثر.

وهكذا تصبح أوزان الفقرات على النحو الآتي:

- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (3.68–5.00) تعني أن مستوى تدريب الموارد البشرية، ومستوى تطبيق نقل المعرفة مرتفع.
- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (2.34–3.67) تعني أن مستوى تدريب الموارد البشرية، ومستوى تطبيق نقل المعرفة متوسط.
- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (1.00–2.33) تعني أن مستوى تدريب الموارد البشرية، ومستوى تطبيق نقل المعرفة منخفض.

6.3 قياس متغيرات الدراسة:

تم استخدام النماذج الخاصة بأبعاد تدريب الموارد البشرية، وأبعاد نقل المعرفة، حيث تم الاستعانة بعدة دراسات لتطوير أسئلة الاستبانة المتعلقة بقياس أبعاد تدريب الموارد البشرية، وأبعاد نقل المعرفة.

7.3 أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة وطبيعتها، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة . ومن الدراسات التي تم الرجوع إليها في تطوير أسئلة الجزء المتعلق بقياس تدريب الموارد البشرية في الأداة: دراسة الغامدي (2009) ودراسة السامرائي (2010) ودراسة الديب

(2009) ودراسة Singh & Mohanty (2012)، ومن الدراسات التي تم الرجوع إليها في تطوير أسئلة الجزء المتعلق بقياس نقل المعرفة : دراسة Yayintas (2012) ودراسة Alexopoulos (2008) ودراسة Ngoc (2005)، ويودّ الباحث الإشارة إلى أن دراسة Ngoc (2005) تُعد من أهم الدراسات التي تناولت أبعاد نقل المعرفة.

وقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت بصورتها الأولية من (100) فقرة. منها (60) فقرة تقيس أبعاد تدريب الموارد البشرية موزعة في (8) أبعاد، و (40) فقرة تقيس أبعاد نقل المعرفة موزعة في (5) أبعاد.

صدق أداة الدراسة

تم عرض الأداة بصورتها الأولية على (8) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة من أساتذة الجامعات (الملحق رقم 2)، وقد طلب إليهم تحديد مدى ملاءمة الفقرات الواردة في الأداة وشموليتها لقياس واقع تدريب الموارد البشرية، ومستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية، ومدى انتماء الفقرات للبُعد الواردة فيه، وكذلك التأكد من مدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، وذكر أي تعديلات مقترحة واقتراح فقرات يرونها ضرورية وحذف الفقرات غير الضرورية. وبعد إعادة الأداة تم إجراء التعديلات المقترحة التي أوردها المحكمون في توصياتهم، وتمثلت التعديلات في حذف بُعدين من أبعاد تدريب الموارد البشرية، وعدد فقراتهما (13) فقرة، بالإضافة إلى حذف فقرة من البعد الثالث (محتوى وأساليب التدريب) بسبب التكرار، وحذف (9) فقرات في الجزء الذي يقيس مستوى تطبيق نقل المعرفة لعدم م ناسبتها لقياس نقل المعرفة أو بسبب التكرار، كذلك تم إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وفي ضوء التعديلات أصبحت الأداة بعد التحكيم مكونة مـــن (77) فقرة موزعة على جزئين: الأول

يتكون من (46) فقرة تقيس المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) في ستة أبعاد، وتكو ن الجزء الثاني من (31) فقرة تقيس المتغير التابع (نقل المعرفة) في خمسة أبعاد.

والجدول رقم (2) يبين توزيع فقرات المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) في أبعاده الستة.

الجدول رقم (2)

توزيع فقرات المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) في أبعاده المختلفة

الرقم	الأبعاد	أرقام الفقرات
1	اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	7-1
2	كفاءة القائمين على عملية التدريب	16-8
3	محتوى وأساليب التدريب	23-17
4	مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	31-24
5	تنمية المهارات والاتجاهات	41-32
6	مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	46-42

والجدول رقم (3) يبين توزيع فقرات المتغير التابع (نقل المعرفة) في أبعاده الخمسة.

الجدول رقم (3)

توزيع فقرات المتغير التابع (نقل المعرفة) في أبعاده المختلفة

الرقم	الأبعاد	أرقام الفقرات
1	القدرة الاستيعابية	53-47
2	سلوك نقل المعرفة	60-54
3	الثقافة التنظيمية	67-61
4	التفاعل الاجتماعي	71-68
5	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	77-72

وقد تم تصميم الاستجابة على الأداة وفق التدريج الخماسي حسب نموذج (Likert) كما يلي:

عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
5	4	3	2	1

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ (الفا) للاتساق الداخلي (Cronbach Alpha)، من خلال تطبيق الأداة على (30) عاملاً في شركات الأدوية الأردنية من خارج عينة الدراسة، وقد بلغت قيم معاملات الثبات (ألفا) لأبعاد الأداة كما في الجدول (4).

الجدول رقم (4)

معاملات الثبات وفق معادلة كرونباخ الفا لأداة الدراسة وأبعادها

معامل الثبات	الأبعاد	المتغير
0.889	اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية)
0.835	كفاءة القائمين على عملية التدريب	
0.831	محتوى وأساليب التدريب	
0.845	مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	
0.858	تنمية المهارات والاتجاهات	
0.821	مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	
0.865	أبعاد تدريب الموارد البشرية مجتمعة	
0.871	القدرة الاستيعابية	المتغير التابع (نقل المعرفة)
0.854	سلوك نقل المعرفة	
0.804	الثقافة التنظيمية	
0.879	التفاعل الاجتماعي	
0.861	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	
0.891	أبعاد نقل المعرفة مجتمعة	

وتعدّ معاملات الثبات مناسبة لأغراض الدراسة الحالية حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية في الجزء المتعلق بأبعاد تدريب الموارد البشرية (0.865)، كما بلغت قيمته للدرجة الكلية في الجزء المتعلق أبعاد نقل المعرفة (0.891)، ومن هنا يمكن وصف إدارة الدراسة هذه بالثبات العالي، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة تخضع لدرجة عالية من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها. وتظهر أداة الدراسة بصورتها النهائية كما في الملحق رقم (1).

8.3 حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج الدراسة الحالية في ضوء الحدود الآتية:

أ - الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على شركات الأدوية في الأردن، وتحديداً في مدينة عمان.

ب - الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على الموظفين الذين خضعوا للتدريب لمرة واحدة على الأقل في شركات الأدوية الأردنية، ولا يدخل العاملين ضمن مستوى الإدارة العليا ضمن أفراد العينة.

ج - الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة خلال الفترة 2013/1/15م، ولغاية 2013/4/30م.

9.3 إجراءات الدراسة:

بعد أن تم إعداد أداة الدراسة بشكلها النهائي من خلال التحقق من صدق وثبات الأداة، تم توزيع أداة الدراسة عن طريق الاتصال المباشر مع المبحوثين والذين يُمثلون عينة الدراسة، وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الأداة ثلاثة أسابيع خلال شهر آذار 2013م، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج SPSS ومن ثم استخراج النتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة.

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي). ويُظهر الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (5)

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	197	%53.4
	أنثى	172	%46.6
	المجموع	369	%100
العمر	أقل من 30 سنة	174	%47.2
	30- 40 سنة	142	%38.5
	أكثر من 40 سنة	53	%14.3
	المجموع	369	%100
المستوى التعليمي	دبلوم فما دون	95	%25.7
	بكالوريوس	231	%62.6
	دراسات عليا	43	%11.7
	المجموع	369	%100

يتبين من الجدول (5) أن نسبة الذكور العاملين في شركات الأدوية الأردنية تزيد عن نسبة الإناث، ولكن هذا الفرق في النسبة ليس كبيراً، حيث بلغت نسبة الإناث (46.6%)، مقابل (53.4%) للذكور، ويعود ذلك إلى أن العمل في مثل هذه الشركات لا يتطلب أعمالاً جسدية

عضلية بدرجة رئيسية، وإنما يحتاج إلى أعمال قدرات ومهارات فنية وعقلية يستطيع الرجل والمرأة القيام بها على حد سواء. أما بالنسبة لأعداد العاملين حسب متغيري العمر يُلاحظ أن نسبة من تقلّ أعمارهم عن 30 سنة بلغت (47.2%)، يليهم نسبة من تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة، وبلغت (38.5%)، وجاء أخيرا العاملين من الفئة العمرية أكثر من 40 سنة، وبنسبة بلغت (14.3%). وهذه النسب تشير إلى أن العاملين في شركات الأدوية الأردنية تغلب عليهم فئة الأعمار القليلة والمتوسطة وهذه الفئة تتمتع بالحيوية في أداء الأعمال.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي فقد كان أصحاب مؤهل بكالوريوس يمثلون (62.6%) من العينة، وكانت نسبة مؤهل الدبلوم (25.7%)، أما أصحاب مؤهلات الدراسات العليا (الدبلوم العالي-الماجستير-الدكتوراه) فبلغت نسبتهم (11.7%)، وهذه النسب للمستويات التعليمية تنسجم مع طبيعة العمل في هذه الشركات كونها تتطلب قدرات ومهارات فنية متخصصة تحتاج إلى تأهيل تعليمي، وخصوصا في مستوى البكالوريوس.

2.4 وصف متغيري الدراسة (المستقل والتابع)

الإجابة عن السؤال الأول: ما هو واقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على أبعاد تدريب الموارد البشرية الواردة في أداة الدراسة بشكل عام، ثم لفقرات كل بُعد من الأبعاد.

ويبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على أبعاد تدريب الموارد البشرية بشكل عام.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تدريب الموارد البشرية

أبعاد تدريب الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	3.92	0.71	2	مرتفع
كفاءة القائمين على عملية التدريب	3.81	0.74	5	مرتفع
محتوى وأساليب التدريب	3.77	0.58	6	مرتفع
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	3.85	0.62	4	مرتفع
تنمية المهارات والاتجاهات	3.88	0.60	3	مرتفع
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	4.02	0.48	1	مرتفع
الأبعاد مجتمعة (الكلي)	3.87	0.57		مرتفع

يشير الجدول رقم (6) إلى أن تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية جاء ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.57).

وبالنسبة للأبعاد فقد جاء بُعد مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.48) وبمستوى مرتفع، يليه بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى مرتفع، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد تنمية المهارات والاتجاهات وبمستوى مرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.88) وانحراف معياري (0.60)، يليه في الترتيب الرابع بُعد مراع اة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.62) وبمستوى مرتفع، وجاء بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.74) وبمستوى مرتفع. أما بعد محتوى وأساليب التدريب

فقد جاء في الترتيب السادس الأخير بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى مرتفع

أما بالنسبة لنتائج فقرات كل بُعد من أبعاد تدريب الموارد البشرية الستة، فكانت النتائج على النحو الآتي:

بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية:

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، والذي تم قياسه اعتماداً على (7) فقرات.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية

رقم الفقرة	بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتبنى إدارة الشركة في أهدافها المعلنة ورسالتها تدريب الموظفين كخيار استراتيجي للشركة.	3.96	0.93	3	مرتفع
2	تواظب إدارة الشركة على عقد البرامج التدريبية لرفع كفاءة الموظفين فيها.	3.86	0.97	5	مرتفع
3	يوجد في الشركة قوانين وأنظمة لتفعيل عملية تدريب الموظفين فيها.	3.81	0.87	6	مرتفع
4	يوجد لدى إدارة الشركة خطة رسمية ومتكاملة لتدريب الموظفين فيها.	3.90	0.96	4	مرتفع
5	توفر إدارة الشركة آليات دقيقة للرقابة على عملية التدريب لضمان فاعليتها.	4.19	0.99	1	مرتفع
6	تهتم إدارة الشركة بإجراء تقييم لفعالية البرامج التدريبية قبل وبعد انعقاد الدورات التدريبية.	3.98	1.06	2	مرتفع
7	تستخدم الإدارة معايير واضحة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد خضوعهم للتدريب.	3.75	0.95	7	مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (7) أن جميع فقرات بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية جاءت ضمن المستوى المرتفع، وقد حلّت الفقرة (5) "توفر إدارة الشركة آليات دقيقة للرقابة على عملية التدريب لضمان فاعليتها" في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (7) " تستخدم الإدارة معايير واضحة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد خضوعهم للتدريب " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع.

بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب:

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب، والذي تم قياسه اعتماداً على (9) فقرات.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب

رقم الفقرة	بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
8	يمتاز المدربون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتدربين وتوضيح الفائدة منها.	3.92	0.94	2	مرتفع
9	يتمتع المدربون بشخصية قيادية تساعدهم على توصيل المعلومات وتحقيق أهداف التدريب.	3.89	1.00	3	مرتفع
10	يقوم المدربون بتنويع أساليب التدريب المستخدمة خلال البرامج التدريبية.	3.66	1.03	9	متوسط
11	يمتاز المدربون بقدرتهم على الربط بين الجانب النظري والتطبيق العملي لمحتوى البرنامج التدريبي.	3.76	0.94	6	مرتفع
12	يهتم المدربون بتنويع الوسائل التعليمية المستخدمة في عملية التدريب.	3.73	1.03	8	مرتفع
13	يتأكد المدربون من سلامة استخدام المتدرب للمعلومات التي يحصل عليها خلال عملية التدريب.	3.80	1.03	5	مرتفع
14	يتابع المدربون عملية تقدّم المتدربين من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية.	3.74	1.00	7	مرتفع
15	يسهل المدربون عملية الاتصال وتبادل المعلومات بينهم وبين المتدربين.	3.83	1.04	4	مرتفع
16	تقوم العلاقة بين المدرب والمتدربين على الاحترام، والنصح والتوجيه بدلاً عن توجيه التعليمات.	3.96	1.00	1	مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (8) أن جميع فقرات بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب جاءت ضمن المستوى المرتفع، باستثناء فقرة واحدة جاءت ضمن المستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (16) " تقوم العلاقة بين المدرب والمتدربين على الاحترام، والنصح والتوجيه بدلاً عن توجيه التعليمات" في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (10) " يقوم المدربون بتنويع أساليب التدريب المستخدمة خلال

البرامج التدريبية " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى متوسط.

بُعد محتوى وأساليب التدريب:

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد محتوى وأساليب التدريب، والذي تم قياسه اعتماداً على (7) فقرات.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد محتوى وأساليب التدريب

رقم الفقرة	بُعد محتوى وأساليب التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	تمتاز محتويات البرامج التدريبية في الشركة بأنها قريبة من واقع العمل.	4.06	0.73	2	مرتفع
18	تتضمن عملية التدريب إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي	3.34	1.15	7	متوسط
19	تتلاءم الطرق التدريبية مع طبيعة محتوى البرامج التدريبية وخصائص المتدربين.	3.69	1.10	5	مرتفع
20	تتضمن مناهج البرامج التدريبية معارف وأنشطة تساعد في تحقيق أهداف الشركة.	4.10	0.66	1	مرتفع
21	توظف الشركة التكنولوجيا الحديثة في عملية تدريب الموظفين.	3.77	0.97	4	مرتفع
22	تركز البرامج التدريبية على التدريب العملي الميداني للموظفين.	3.57	1.11	6	متوسط
23	تقوم الشركة بإصدار الأدلة والنماذج والنشرات اللازمة لنجاح عمليات التدريب فيها.	3.83	0.75	3	مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (9) أن فقرات بُعد محتوى وأساليب التدريب تراوحت ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (20) " تتضمن مناهج البرامج التدريبية معارف وأنشطة تساعد في تحقيق أهداف الشركة " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي

(4.10) وانحراف معياري (0.66) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (18) " تتضمن عملية التدريب إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط.

بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين:

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين الذي تم قياسه اعتماداً على (8) فقرات.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين

رقم الفقرة	بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
24	تمتاز موضوعات البرامج التدريبية في الشركة بأنها ذات علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي.	4.30	0.56	1	مرتفع
25	تتفق أهداف البرامج التدريبية في الشركة مع الحاجات التدريبية التي احتاجها في العمل الميداني.	3.98	0.94	3	مرتفع
26	تقوم الشركة بتحديد واقع الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الوصف الوظيفي للموظفين.	3.64	1.05	6	متوسط
27	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة من خلال آلية تقييم الأداء الرسمي للموظفين.	3.76	1.03	5	مرتفع
28	تمتاز الاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها للموظفين باستنادها إلى احتياجات عمل الشركة.	3.85	0.84	4	مرتفع
29	تقوم الشركة بتوفير التدريب للموظفين بناءاً على طلبهم وتصوراتهم لاحتياجاتهم التدريبية.	3.56	1.13	8	متوسط

رقم الفقرة	بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
30	تتابع دائرة الموارد البشرية الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.	4.12	0.82	2	مرتفع
31	يتم مناقشة الموظفين واستطلاع آراؤهم بخصوص احتياجاتهم التدريبية.	3.59	0.99	7	متوسط

يتبين من النتائج في الجدول (10) أن فقرات بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين تراوحت ما بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (24) " تمتاز موضوعات البرامج التدريبية في الشركة بأنها ذات علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.56) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (29) " تقوم الشركة بتوفير التدريب للموظفين بناءاً على طلبهم وتصوراتهم لاحتياجاتهم التدريبية " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط.

بُعد تنمية المهارات والاتجاهات:

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد تنمية المهارات والاتجاهات، والذي تم قياسه اعتماداً على (10) فقرات.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تنمية المهارات والاتجاهات

رقم الفقرة	بُعد تنمية المهارات والاتجاهات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
32	يسهم التدريب في الشركة في إضافة مهارات عملية وسلوكية جديدة للموظفين.	3.82	0.80	6	مرتفع
33	تنمي عملية التدريب في الشركة اتجاهات ايجابية لدى الموظفين نحو العمل.	3.97	0.66	3	مرتفع
34	يركز التدريب في الشركة على إكساب الموظفين مهارة الأسلوب العلمي في التخطيط لتنفيذ المهام الموكولة إليهم.	3.76	0.98	8	مرتفع
35	يمتاز التدريب في الشركة بقدرته على تحسين قدرات الموظفين في اتخاذ القرارات في مجال العمل.	3.72	1.03	10	مرتفع
36	تنمي عملية التدريب المهارات التي تساعد في تطوير أساليب العمل.	3.87	0.81	5	مرتفع
37	يساعد التدريب في الشركة على اكتساب الموظفين القدرة على حل المشكلات التي تواجههم أثناء تأدية العمل.	3.73	0.94	9	مرتفع
38	تساعد عملية التدريب في الشركة على إيجاد اتجاهات ايجابية لدى الموظفين نحو العمل الجماعي.	4.07	0.74	2	مرتفع
39	تركز عملية التدريب على أهمية تنمية العلاقات الايجابية بين الموظفين في الشركة.	4.16	0.73	1	مرتفع
40	يؤدي التدريب المتبّع في الشركة إلى رفع الروح المعنوية وتعزيز الانتماء لدى الموظفين.	3.89	0.76	4	مرتفع
41	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق.	3.81	1.03	7	مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (11) أن جميع فقرات بُعد تنمية المهارات والاتجاهات جاءت ضمن المستوى المرتفع، وقد حلّت الفقرة (39) " تركز عملية التدريب على أهمية تنمية

العلاقات الايجابية بين الموظفين في الشركة " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (35) " يمتاز التدريب في الشركة بقدرته على تحسين قدرات الموظفين في اتخاذ القرارات في مجال العمل " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع.

بُعد مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير:

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير، والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير

رقم الفقرة	بُعد مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
42	تمتاز الدورات التدريبية في الشركة بمواكبتها للتطورات الحديثة والتغيير في أساليب العمل.	4.11	0.57	2	مرتفع
43	تسهم البرامج التدريبية التي تعقدها الشركة في تحديث أدوات وتقنيات العمل.	4.03	0.82	3	مرتفع
44	توائم الدورات التدريبية في الشركة بين أساسيات التدريب وإدخال الأساليب الحديثة في العمل.	3.97	0.65	4	مرتفع
45	تركز الدورات التدريبية في الشركة على تطوير قدرات الموظفين في تغيير أساليب عملهم بصورة أفضل.	4.20	0.53	1	مرتفع
46	تمتاز عملية التدريب في الشركة بالتطوير المستمر لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.	3.77	1.03	5	مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (12) أن جميع فقرات بُعد مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير جاءت ضمن المستوى المرتفع، وقد حلّت الفقرة (45) " تركز الدورات التدريبية في

الشركة على تطوير قدرات الموظفين في تغيير أساليب عملهم بصورة أفضل " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.53) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (46) " تمتاز عملية التدريب في الشركة بالتطوير المستمر لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية ؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على أبعاد تطبيق نقل المعرفة الواردة في أداة الدراسة بشكل عام، ثم لفقرات كل بُعد من الأبعاد.

ويبين الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على أبعاد تطبيق نقل المعرفة بشكل عام.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تطبيق نقل المعرفة

أبعاد تطبيق نقل المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
القدرة الاستيعابية	4.16	0.47	1	مرتفع
سلوك نقل المعرفة	3.94	0.59	4	مرتفع
الثقافة التنظيمية	4.02	0.55	2	مرتفع
التفاعل الاجتماعي	3.85	0.71	5	مرتفع
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.99	0.62	3	مرتفع
الأبعاد مجتمعة (الكلي)	4.01	0.50		مرتفع

يشير الجدول رقم (13) إلى أن تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية جاء ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.50).

وبالنسبة للأبعاد فقد جاء بُعد القدرة الاستيعابية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.47) وبمستوى مرتفع، يليه بُعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.55) وبمستوى مرتفع، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبمستوى مرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.99) وانحراف معياري (0.62)، يليه في الترتيب الرابع بُعد سلوك نقل المعرفة بمتوسط حسا بي (3.94) وانحراف معياري (0.59) وبمستوى مرتفع، أما بعُد التفاعل الاجتماعي فقد جاء في الترتيب السادس الأخير بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى مرتفع

أما بالنسبة لنتائج فقرات كل بُعد من أبعاد تطبيق نقل المعرفة الخمسة، فكانت النتائج على النحو الآتي:

بُعد القدرة الاستيعابية:

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد القدرة الاستيعابية، والذي تم قياسه اعتماداً على (7) فقرات.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد القدرة الاستيعابية

رقم الفقرة	بُعد القدرة الاستيعابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
47	لدي اهتمام كبير بالحصول على الخبرات الجديدة المرتبطة بمجال عملي.	4.29	0.70	1	مرتفع
48	أقوم بفحص المعارف الجديدة التي اكتسبها للتأكد من استيعابي لها.	4.21	0.64	3	مرتفع
49	لدي اطلاع واسع بما يحدث من تطورات في مجال عملي.	4.15	0.58	4	مرتفع
50	أسعى بنشاط للحصول على معارف إضافية وفهمها للاستفادة منها في عملي مستقبلاً.	4.23	0.74	2	مرتفع
51	استطيع تطبيق معارفي في حل المشكلات المرتبطة بمجال عملي.	4.14	0.73	5	مرتفع
52	يمكنني تحديث معارفي ومهاراتي بطرق مختلفة كالمشاركة في الندوات وورش العمل والتعلم الذاتي.	4.02	0.65	7	مرتفع
53	اعتقد أن قدرتي على استيعاب المعارف الجديدة تمكنني من تطبيقها في أداء المهام.	4.11	0.67	6	مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (14) أن جميع فقرات بُعد القدرة الاستيعابية جاءت ضمن المستوى المرتفع، وقد حلّت الفقرة (47) " لدي اهتمام كبير بالحصول على الخبرات الجديدة المرتبطة بمجال عملي " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (52) " يمكنني تحديث معارفي ومهاراتي بطرق مختلفة كالمشاركة في الندوات وورش العمل والتعلم الذاتي " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.65) وبمستوى مرتفع.

بُعد سلوك نقل المعرفة:

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد سلوك نقل المعرفة، والذي تم قياسه اعتماداً على (7) فقرات.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سلوك نقل المعرفة

رقم الفقرة	بُعد سلوك نقل المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
54	اقترح الكثير من الآراء والأفكار في المواضيع المطروحة للنقاش في اجتماعات الشركة.	3.88	0.91	6	مرتفع
55	أعتقد أنني مستعد لتقديم ما لدي من معلومات ومهارات لمساعدة زملائي في أداء أعمالهم.	3.95	0.80	2	مرتفع
56	أقوم بنقل الكثير من المهارات الشخصية لزملائي في الشركة.	3.92	0.74	4	مرتفع
57	أشارك زملائي في الشركة بالأفكار والمعلومات الجديدة التي احصل عليها.	3.88	0.73	5	مرتفع
58	أشارك زملائي في الشركة الأساليب والطرق الحديثة في أداء المهام.	3.93	0.76	3	مرتفع
59	استفيد مما أتعلمه من الآخرين في تعديل طريقتي لأداء العمل بشكل أفضل.	4.18	0.72	1	مرتفع
60	أقوم بنقل المعرفة المهنية والمتخصصة لزملائي في الشركة.	3.80	1.00	7	مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (15) أن جميع فقرات بُعد سلوك نقل المعرفة جاءت ضمن المستوى المرتفع، وقد حلّت الفقرة (59) " استفيد مما أتعلمه من الآخرين في تعديل طريقتي لأداء العمل بشكل أفضل " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.72) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (60) " أقوم بنقل المعرفة المهنية

والمتخصصة لزملائي في الشركة " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى مرتفع.

بُعد الثقافة التنظيمية:

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد الثقافة التنظيمية، والذي تم قياسه اعتماداً على (7) فقرات.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	بُعد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
61	تتوفّر المعلومات على نطاق واسع لجميع موظفي الشركة بحيث يمكنهم الحصول على المعلومات اللازمة بسهولة.	4.12	0.71	2	مرتفع
62	تشجع الشركة على التعاون في نقل المعلومات بين العاملين في مختلف أقسام الشركة.	4.21	0.78	1	مرتفع
63	يعمل الموظفون في الشركة بروح الفريق الواحد.	3.93	0.90	6	مرتفع
64	يتم استخدام العمل الجماعي لانجاز المهام في الشركة، بدلا من التسلسل الهرمي.	3.78	0.70	7	مرتفع
65	تسهم المعلومات المتوفرة في تنظيم العمل بحيث يمكن لكل موظف أن يربط بين وظيفته وأهداف الشركة.	3.98	0.85	5	مرتفع
66	إن تبادل ونقل المعلومات جزء مهم لنجاح التنسيق بين أقسام الشركة المختلفة خلال تنفيذ المهام.	4.12	0.77	3	مرتفع
67	تشجع الشركة العاملين فيها على الالتقاء خارج أوقات الدوام.	4.01	0.84	4	مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (16) أن جميع فقرات بُعد الثقافة التنظيمية جاءت ضمن المستوى المرتفع، وقد حلّت الفقرة (62) " تشجع الشركة على التعاون في نقل المعلومات بين العاملين في مختلف أقسام الشركة " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (64) " يتم استخدام العمل الجماعي لانجاز المهام في الشركة، بدلا من التسلسل الهرمي " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى مرتفع.

بُعد التفاعل الاجتماعي:

يبين الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد التفاعل الاجتماعي، والذي تم قياسه اعتماداً على (4) فقرات.

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التفاعل الاجتماعي

رقم الفقرة	بُعد التفاعل الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
68	تتاح لي العديد من الفرص والمناسبات لمناقشة زملائي في القضايا المتعلقة بالعمل.	3.70	0.96	4	مرتفع
69	أشارك في جميع الاجتماعات واللقاءات التي تعقد في الشركة.	3.88	1.04	2	مرتفع
70	أشارك في جميع الحفلات والأنشطة الاجتماعية التي تنظمها الشركة.	3.76	1.08	3	مرتفع
71	أتعامل مع زملائي في مختلف الأوقات، بهدف تبادل المعرفة معهم.	4.04	0.69	1	مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (17) أن جميع فقرات بُعد التفاعل الاجتماعي جاءت ضمن المستوى المرتفع، وقد حلّت الفقرة (71) " أتعامل مع زملائي في مختلف الأوقات، بهدف تبادل المعرفة معهم " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.69)

وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (68) " تتاح لي العديد من الفرص والمناسبات لمناقشة زملائي في القضايا المتعلقة بالعمل " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع.

بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي تم قياسه اعتماداً على (6) فقرات.

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

رقم الفقرة	بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
72	تسهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة اكتسابي واستيعابي للمعرفة اللازمة لأداء مهامي الوظيفية.	3.79	0.87	6	مرتفع
73	تؤثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين قدرتي على اكتساب المعلومات وتبادلها مع الآخرين.	3.82	0.95	5	مرتفع
74	تعمل التطبيقات التكنولوجية على زيادة القدرة في نقل المعرفة بين القسم الذي اعمل فيه وباقي أقسام الشركة.	4.12	0.79	2	مرتفع
75	تسهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة بتوفير المعلومات اللازمة بدقة وفي الوقت المناسب.	4.01	0.93	3	مرتفع
76	يعتبر استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر الوسائل ملاءمة لعملية نقل وتبادل المعرفة.	4.25	0.80	1	مرتفع
77	توفر لي تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إمكانية الوصول إلى معلومات متنوعة وواسعة في مجال العمل.	3.96	0.95	4	مرتفع

يتبين من النتائج في الجدول (18) أن جميع فقرات بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاءت ضمن المستوى المرتفع، وقد حلّت الفقرة (76) " يعتبر استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر الوسائل ملاءمة لعملية نقل وتبادل المعرفة " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (72) "تسهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة اكتسابي واستيعابي للمعرفة اللازمة لأداء مهامي الوظيفية " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى مرتفع.

3.4 اختبار الفرضيات

القسم الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات؛ وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط خطي عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة ، وذلك باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وبشرط أن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بحيث تكون قيمة معامل الالتواء محصورة مابين (+1 ، −1)، والجدول رقم (19) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (19)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء لأبعاد المتغير المستقل

أبعاد المتغير المستقل	Tolerance	VIF	Skewness
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	0.327	3.058	0.424−
كفاءة القائمين على عملية التدريب	0.220	4.553	0.156−
محتوى وأساليب التدريب	0.240	4.173	0.103
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	0.195	5.136	0.074
تنمية المهارات والاتجاهات	0.248	4.033	0.499−
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	0.234	4.272	0.202−

يُلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (3.058− 5.136)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.195− 0.327)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم محصورة مابين (−0.775 و 0.922)، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أولا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى :

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) بأبعاد الستة (اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية،

كفاءة القائمين على عملية التدريب، محتوى وأساليب التدريب، مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، تنمية المهارات والاتجاهات، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير) على المتغير التابع (تطبيق نقل المعرفةالكلي)، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متغير تدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفةالكلي

المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية	**قيمة (Beta)**	**قيمة (T) المحسوبة**	**المعنوية (Sig.)**
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	0.201	4.491	*0.000
كفاءة القائمين على عملية التدريب	0.091	1.668	0.096
محتوى وأساليب التدريب	0.136	2.615	*0.009
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	0.159	2.746	*0.006
تنمية المهارات والاتجاهات	0.272	5.301	*0.000
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	0.113	2.133	*0.034
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.874		
قيمة ($Adjusted\ R^2$) للنموذج	0.760		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	194.914		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.874)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) المعدلة (0.760) وهذا يعني إن المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) يفسر ما نسبته (76%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تطبيق نقل المعرفة الكلي)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (194.914) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض

الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية بشكل عام.

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أكثر أبعاد تدريب الموارد البشرية تأثيراً على تطبيق نقل المعرفةهو بُعد تنمية المهارات والاتجاهات، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.272) و(5.301) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى (α ≤ 0.05)، وهذه النتيجة تعني أن التركيز على بُعد تنمية المهارات والاتجاهات في تدريب الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفة بنسبة (27.2%) من هذه الوحدة، يليه بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.201) و(4.491) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى (α ≤ 0.05)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفةبنسبة (20.1%) من هذه الوحدة.

تلاه في التأثير بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.159) و(2.746) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى (α ≤ 0.05)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفة بنسبة (15.9%) من هذه الوحدة، يليه بُعد محتوى وأساليب التدريب، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.136) و(2.615) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في بُعد محتوى وأساليب التدريب بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفةبنسبة (13.6%) من هذه الوحدة. ، يليه من حيث التأثير بُعد مواكبة التدريب

لمتطلبات التغيير ، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.113) و(2.133) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفةبنسبة (11.3%) من هذه الوحدة

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيم (Beta) وقيم (T) المحسوبة المتعلقة في بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاده تدريب الموارد البشرية (اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، محتوى وأساليب التدريب، مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، تنمية المهارات والاتجاهات، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير) على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية بشكل عام، في حين لا يوجد تأثير لبُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية بشكل عام".

أما بخصوص نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، فقد كانت نتائجها كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

H01a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد القدرة الاستيعابية.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متغير تدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفةببُعد القدرة الاستيعابية

المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية	**قيمة (Beta)**	**قيمة (T) المحسوبة**	**المعنوية (Sig.)**
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	0.075	1.236	0.217
كفاءة القائمين على عملية التدريب	0.044	0.596	0.552
محتوى وأساليب التدريب	0.102	1.431	0.153
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	0.055	0.691	0.490
تنمية المهارات والاتجاهات	0.327	4.676	*0.000
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	0.217	3.009	*0.003
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.749		
قيمة ($Adjusted\ R^2$) للنموذج	0.554		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	77.176		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.749)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) المعدلة (0.554) وهذا يعني إن المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) يفسر ما نسبته (55.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (القدرة الاستيعابية)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (77.176) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α

$0.05 \leq$) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد القدرة الاستيعابية.

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أكثر أبعاد تدريب الموارد البشرية تأثيراً على القدرة الاستيعابية هو بُعد تنمية المهارات والاتجاهات، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.327) و(4.676) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05)، وهذه النتيجة تعني أن التركيز على تنمية المهارات والاتجاهات في تدريب الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرة الاستيعابية بنسبة (32.7%) من هذه الوحدة، يليه من حيث التأثير بُعد مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.217) و(3.009) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة $\leq$ (α 0.05)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرة الاستيعابية بنسبة (21.7%) من هذه الوحدة.

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيم (Beta) وقيم (T) المحسوبة المتعلقة بأبعاد: اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، كفاءة القائمين على عملية التدريب، محتوى وأساليب التدريب ، مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية في بُعدي (تنمية المهارات والاتجاهات، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير) على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد القدرة الاستيعابية، في حين لا يوجد تأثير لأبعاد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، كفاءة القائمين على عملية التدريب، محتوى

وأساليب التدريب، مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد القدرة الاستيعابية".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

H01b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد سلوك نقل المعرفة.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متغير تدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفةببُعد سلوك نقل المعرفة

المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية	**قيمة (Beta)**	**قيمة (T) المحسوبة**	**المعنوية (Sig.)**
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	0.107	1.917	0.056
كفاءة القائمين على عملية التدريب	0.024−	0.352−	0.725
محتوى وأساليب التدريب	0.017	0.264	0.792
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	0.239	3.316	*0.001
تنمية المهارات والاتجاهات	0.398	6.231	*0.000
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	0.127	1.933	0.054
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.796		
قيمة ($Adjusted\ R^2$) للنموذج	0.628		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	104.405		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.796)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) المعدلة (0.628) وهذا يعني إن المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) يفسر ما نسبته (62.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (سلوك نقل المعرفة)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (104.405) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد سلوك نقل المعرفة.

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أكثر أبعاد تدريب الموارد البشرية تأثيراً على سلوك نقل المعرفة هو بُعد تنمية المهارات والاتجاهات، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.398) و(6.231) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن التركيز على تنمية المهارات والاتجاهات في تدريب الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في سلوك نقل المعرفة بنسبة (39.8%) من هذه الوحدة، يليه من حيث التأثير بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.239) و(3.316) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في سلوك نقل المعرفة بنسبة (23.9%) من هذه الوحدة.

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيم (Beta) وقيم (T) المحسوبة المتعلقة بأبعاد، اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، كفاءة القائمين على عملية

التدريب، محتوى وأساليب التدريب، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير، لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية في بُعدي (مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، تنمية المهارات والاتجاهات) على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد سلوك نقل المعرفة، في حين لا يوجد تأثير لأبعاد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، كفاءة القائمين على عملية التدريب، محتوى وأساليب التدريب، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد سلوك نقل المعرفة".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

H01c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متغير تدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفةببُعد الثقافة التنظيمية

المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	0.188	3.015	*0.003
كفاءة القائمين على عملية التدريب	0.054	0.708	0.480
محتوى وأساليب التدريب	0.153	2.103	*0.036
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	0.085	1.049	0.295
تنمية المهارات والاتجاهات	0.257	3.590	*0.000

مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	0.082	1.115	0.266
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.735		
قيمة ($Adjusted\ R^2$) للنموذج	0.533		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	70.959		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (23) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.735)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) المعدلة (0.533) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) يفسر ما نسبته (53.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تطبيق نقل المعرفةبِبُعد الثقافة التنظيمية)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (70.959) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد الثقافة التنظيمية.

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أكثر أبعاد تدريب الموارد البشرية تأثيراً على تطبيق نقل المعرفةببُعد الثقافة التنظيمية هو بُعد تنمية المهارات والاتجاهات، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.257) و(3.590) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن التركيز على تنمية المهارات والاتجاهات في تدريب الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفةببُعد الثقافة التنظيمية بنسبة (25.7%) من هذه الوحدة، يليه من حيث التأثير بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.188) و(3.015)

على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفةبِبُعد الثقافة التنظيمية (18.8%) من هذه الوحدة. يليه من حيث التأثير بُعد محتوى وأساليب التدريب ، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.153) و(2.103) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في محتوى وأساليب التدريب بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفةبِبُعد الثقافة التنظيمية (15.3%) من هذه الوحدة.

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيم (Beta) وقيم (T) المحسوبة المتعلقة بأبعاد : كفاءة القائمين على عملية التدريب، مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير، لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية في أبعاد (اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية ، محتوى وأساليب التدريب، تنمية المهارات والاتجاهات) على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد الثقافة التنظيمية، في حين لا يوجد تأثير لأبعاد كفاءة القائمين على عملية التدريب، مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد سلوك الثقافة التنظيمية".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

H01d: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد التفاعل الاجتماعي.

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متغير تدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفةببُعد التفاعل الاجتماعي

المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	0.219	3.308	*0.001
كفاءة القائمين على عملية التدريب	0.177	2.192	*0.029
محتوى وأساليب التدريب	0.283	3.656	*0.000
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	0.128	1.491	0.137
تنمية المهارات والاتجاهات	-0.102	-1.344	0.180
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	0.046	0.584	0.560
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.694		
قيمة (Adjusted R^2) للنموذج	0.473		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	56.070		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (24) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.694)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) المعدلة (0.473) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) يفسر ما نسبته (47.3%)

من التباين الحاصل في المتغير التابع (تطبيق نقل المعرفة ببُعد التفاعل الاجتماعي)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (56.070) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد التفاعل الاجتماعي.

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أكثر أبعاد تدريب الموارد البشرية تأثيراً على تطبيق نقل المعرفةببُعد التفاعل الاجتماعي هو بُعد محتوى وأساليب التدريب، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.283) و(3.656) على التوالي، وهي قيم معنوية عن د مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن التركيز على محتوى وأساليب التدريب في تدريب الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفة ببُعد التفاعل الاجتماعي بنسبة (28.3%) من هذه الوحدة، يليه من حيث التأثير بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.219) و(3.308) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفةببُعد التفاعل الاجتماعي (21.9%) من هذه الوحدة. يليه من حيث التأثير بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب ، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.177) و(2.192) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في كفاءة القائمين على عملية التدريب بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفةببُعد التفاعل الاجتماعي (17.7%) من هذه الوحدة.

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيم (Beta) وقيم (T) المحسوبة المتعلقة بأبعاد: مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، تنمية المهارات والاتجاهات ، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير، لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتدريب الموارد البشرية في أبعاد (اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، كفاءة القائمين على عم لية التدريب، محتوى وأساليب التدريب) على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد التفاعل الاجتماعي، في حين لا يوجد تأثير لأبعاد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، تنمية المهارات والاتجاهات، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد التفاعل الاجتماعي".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة

H01e: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متغير تدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفةببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	0.291	5.955	*0.000
كفاءة القائمين على عملية التدريب	0.173	2.897	*0.004
محتوى وأساليب التدريب	0.080	1.395	0.164
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	0.164	2.589	*0.010
تنمية المهارات والاتجاهات	0.214	3.805	*0.000
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	0.019	0.328	0.743
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.847		
قيمة ($Adjusted\ R^2$) للنموذج	0.713		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	153.102		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.847)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) المعدلة (0.713) وهذا يعني إن المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) يفسر ما نسبته (71.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تطبيق نقل المعرفة ببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (153.102) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية بأبعاده

الستة على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أكثر أبعاد تدريب الموارد البشرية تأثيراً على تطبيق نقل المعرفةببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.291) و(5.955) على التوالي، وهي قيم معنوية عنـــد مستوى ($0.05 \leq \alpha$)، وهذه النتيجة تعني أن اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفة ببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنسبة (29.1%) من هذه الوحدة، يليه من حيث التأثير بُعد تنمية المهارات والاتجاهات ، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.214) و(3.805) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في تنمية المهارات والاتجاهات بتدريب الموارد البشرية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفةببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (21.4%) من هذه الوحدة. يليه من حيث التأثير بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.173) و(2.897) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في كفاءة القائمين على عملية التدريب بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفةببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (17.3%) من هذه الوحدة. وجاء بعده في التأثير بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.164) و(2.589) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في مراعاة التدريب للاحتياجات

التدريبية للموظفين بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تطبيق نقل المعرفة ببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (16.4%) من هذه الوحدة.

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيم (Beta) وقيم (T) المحسوبة المتعلقة ببُعدي: محتوى وأساليب التدريب، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير ، لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب الموارد البشرية في أبعاد (اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، كفاءة القائمين على عملية التدريب، مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، تنمية المهارات والاتجاهات) على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في حين لا يوجد تأثير لبُعدي محتوى وأساليب التدريب، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير على تطبيق نقل المعرفةفي شركات الأدوية الأردنية ببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات".

القسم الثاني: اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق في تقديرات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

H02a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لاختبار هذه الفرضية، وبهدف الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لنوعهم الاجتماعي (ذكر، أنثى)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة بتدريب الموارد البشرية ، كما تم استخدام اختبار "T" للعينات ا لمستقلة Independent Samples t-test ، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (26).

الجدول رقم (26)

نتائج اختبار (Independent Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

أبعاد تدريب الموارد البشرية	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	ذكر	197	3.95	0.70	0.962	0.337
	أنثى	172	3.88	0.73		
كفاءة القائمين على عملية التدريب	ذكر	197	3.83	0.75	0.398	0.691
	أنثى	172	3.79	0.73		
محتوى وأساليب التدريب	ذكر	197	3.78	0.57	0.509	0.611
	أنثى	172	3.75	0.60		
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	ذكر	197	3.88	0.60	0.993	0.321
	أنثى	172	3.82	0.65		

تنمية المهارات والاتجاهات	ذكر	197	3.90	0.60	0.715	0.475
	أنثى	172	3.86	0.60		
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	ذكر	197	4.05	0.49	1.407	0.160
	أنثى	172	3.98	0.46		
الأبعاد مجتمعة	ذكر	197	3.89	0.56	0.841	0.401
	أنثى	172	3.84	0.58		

تبين المتوسطات الحسابية في الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية في أبعاده الستة، وذلك تبعاً لنوعهم الاجتماعي (ذكر، أنثى)، وقد تم إجراء تحليل "T" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في ضوء متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين تقديرات الإناث والذكور لم تكن دالة إحصائيا، إذ تراوحت قيم "T" المحسوبة (1.407) و (0.398) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يعني أن تقديرات أفراد العينة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية متشابهة بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الصفرية وعلى النحو التالي : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

H02b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية، وبهدف الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30- 40 سنة، أكثر من 40 سنة) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة بتدريب الموارد البشرية وفقاً لأعمارهم ، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (27).

الجدول رقم (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية، تبعاً لمتغير العمر

العمـــر / أبعاد تدريب الموارد البشرية	أقل من 30 سنة		من 30- 40 سنة		أكثر من 40 سنة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	3.85	0.70	3.97	0.71	4.01	0.76
كفاءة القائمين على عملية التدريب	3.78	0.76	3.82	0.74	3.91	0.69
محتوى وأساليب التدريب	3.72	0.61	3.77	0.58	3.92	0.48
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	3.81	0.63	3.85	0.63	3.98	0.56
تنمية المهارات والاتجاهات	3.88	0.61	3.84	0.61	3.99	0.55
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	3.99	0.49	4.02	0.47	4.09	0.43
تدريب الموارد البشرية (الكلي)	3.83	0.58	3.87	0.57	3.98	0.53

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (27) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية، وأبعاده الستة، وذلك تبعاً لأعمارهم، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية

للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لم تغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30- 40 سنة، أكثر من 40 سنة). تـم استخدام تحليل التباين الأحـادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (28).

الجدول رقم (28)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغير العمر

أبعاد تدريب الموارد البشرية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	بين المجموعات	1.543	2	0.772	1.523	0.219
	داخل المجموعات	185.411	366	0.507		
	المجموع	186.954	368			
كفاءة القائمين على عملية التدريب	بين المجموعات	0.727	2	0.363	0.664	0.515
	داخل المجموعات	200.117	366	0.547		
	المجموع	200.844	368			
محتوى وأساليب التدريب	بين المجموعات	1.763	2	0.881	2.606	0.075
	داخل المجموعات	123.776	366	0.338		
	المجموع	125.539	368			
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	بين المجموعات	1.101	2	0.551	1.427	0.241
	داخل المجموعات	141.210	366	0.386		
	المجموع	142.311	368			
تنمية المهارات والاتجاهات	بين المجموعات	0.882	2	0.441	1.230	0.294
	داخل المجموعات	131.307	366	0.359		
	المجموع	132.189	368			
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	بين المجموعات	0.428	2	0.214	0.943	0.390
	داخل المجموعات	83.007	366	0.227		
	المجموع	83.435	368			
تدريب الموارد البشرية (الكلي)	بين المجموعات	0.865	2	0.432	1.331	0.266
	داخل المجموعات	118.917	366	0.325		
	المجموع	119.782	368			

تشير النتائج في الجدول رقم (28) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغير العمر، حيث تراوحت قيم "F" المحسوبة ما بين (0.664) و (2.606) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). مما يعني أن تقديرات أفراد العينة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية متشابهة بغض النظر عن أعمارهم.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الصفرية وعلى النحو التالي : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير العمر".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

H02c: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ولاختبار هذه الفرضية، وبهدف الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة بتدريب الموارد البشرية وفقاً لمستواهم التعليمي، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (29).

الجدول رقم (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية، تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي / أبعاد تدريب الموارد البشرية	دبلوم فما دون		بكالوريوس		دراسات عليا	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	3.75	0.73	3.96	0.69	4.08	0.71
كفاءة القائمين على عملية التدريب	3.65	0.73	3.83	0.73	4.09	0.74
محتوى وأساليب التدريب	3.64	0.55	3.78	0.58	3.97	0.61
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	3.70	0.55	3.86	0.63	4.15	0.60
تنمية المهارات والاتجاهات	3.80	0.60	3.87	0.59	4.08	0.63
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	3.93	0.47	4.01	0.47	4.20	0.47
تدريب الموارد البشرية (الكلي)	3.74	0.54	3.88	0.57	4.09	0.59

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (29) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية، وأبعاده الستة، وذلك تبعاً لمستواهم التعليمي ، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا). تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (30).

الجدول رقم (30)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

أبعاد تدريب الموارد البشرية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	بين المجموعات	4.321	2	2.160	4.329	*0.014
	داخل المجموعات	182.633	366	0.499		
	المجموع	186.954	368			
كفاءة القائمين على عملية التدريب	بين المجموعات	5.781	2	2.891	5.424	*0.005
	داخل المجموعات	195.062	366	0.533		
	المجموع	200.844	368			
محتوى وأساليب التدريب	بين المجموعات	3.383	2	1.691	5.067	*0.007
	داخل المجموعات	122.156	366	0.334		
	المجموع	125.539	368			
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	بين المجموعات	6.170	2	3.085	8.293	*0.000
	داخل المجموعات	136.142	366	0.372		
	المجموع	142.311	368			
تنمية المهارات والاتجاهات	بين المجموعات	2.304	2	1.152	3.246	*0.040
	داخل المجموعات	129.885	366	0.355		
	المجموع	132.189	368			
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	بين المجموعات	2.116	2	1.058	4.762	*0.009
	داخل المجموعات	81.319	366	0.222		
	المجموع	83.435	368			
تدريب الموارد البشرية (الكلي)	بين المجموعات	3.821	2	1.910	6.029	*0.003
	داخل المجموعات	115.962	366	0.317		
	المجموع	119.782	368			

* دالة إحصائيا

تشير النتائج في الجدول رقم (30) إلى وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية بأبعاده الستة، وذلك تبعاً لمتغير المستوى التعليمي حيث تراوحت قيم "F" المحسوبة لها ما بين (3.246) و (8.293) وهذه القيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وللكشف عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة، تم إجراء مقارنات بعدية باستخدام طريقة "Tukey HSD" وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (31).

الجدول رقم (31)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة " Tukey HSD " للكشف عن مصدر الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

أبعاد تدريب الموارد البشرية	المستوى التعليمي		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
		$\bar{X}$	3.75	3.96	4.08
اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية	دبلوم فما دون	3.75	-	0.21	0.33*
	بكالوريوس	3.96	-	-	0.12
كفاءة القائمين على عملية التدريب	المستوى التعليمي		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
		$\bar{X}$	3.65	3.83	4.09
	دبلوم فما دون	3.65	-	0.18	0.44*
	بكالوريوس	3.83	-	-	0.26
محتوى وأساليب التدريب	المستوى التعليمي		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
		$\bar{X}$	3.64	3.78	3.97
	دبلوم فما دون	3.64	-	0.14	0.33*
	بكالوريوس	3.78	-	-	0.19
مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين	المستوى التعليمي		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
		$\bar{X}$	3.70	3.86	4.15
	دبلوم فما دون	3.70	-	0.16	0.45*
	بكالوريوس	3.86	-	-	0.29*
تنمية المهارات والاتجاهات	المستوى التعليمي		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
		$\bar{X}$	3.80	3.87	4.08
	دبلوم فما دون	3.80	-	0.07	0.28*
	بكالوريوس	3.87	-	-	0.21
مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير	المستوى التعليمي		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
		$\bar{X}$	3.93	4.01	4.20
	دبلوم فما دون	3.93	-	0.08	0.27*
	بكالوريوس	4.01	-	-	0.19
تدريب الموارد البشرية (الكلي)	المستوى التعليمي		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
		$\bar{X}$	3.74	3.88	4.09
	دبلوم فما دون	3.74	-	0.14	0.36*
	بكالوريوس	3.88	-	-	0.21

*** دالة إحصائيا**

تبين النتائج في الجدول رقم (31) أن مصدر الفروق الدالة إحصائيا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة (اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد

البشرية، كفاءة القائمين على عملية التدريب محتوى وأساليب التدريب، مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، تنمية المهارات والاتجاهات، مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير)، كانت بين تقديرات العاملين من ذوي المستوى التعليمي (دراسات عليا) من جهة وبين تقديرات العاملين من ذوي المستوى التعليمي (دبلوم فما دون)، ولصالح العاملين من ذوي المستوى التعليمي (دراسات عليا). وهذه النتيجة تعني أن تقديرات العاملين لواقع تدريب الموارد البشرية بأبعاده الستة تزداد لدى العاملين من مستوى دراسات عليا مقارنة بزملائهم من مستوى دبلوم فما دون.

كذلك كانت الفروق دالة إحصائيا على بُعد (مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين) بين تقديرات العاملين من ذوي المستوى التعليمي (دراسات عليا) من جهة وبين تقديرات العاملين من ذوي المستوى التعليمي (بكالوريوس)، ولصالح العاملين من ذوي المستوى التعليمي (دراسات عليا).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية وعلى النحو التالي : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة:

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

H03a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ولاختبار هذه الفرضية بهدف الكشف عن دلالة الفروق في مستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغير الاجتماعي (ذكر، أنثى)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة بتطبيق نقل المعرفة ، كما تم استخدام اختبار "T" للعينات المستقلة Independent Samples t-test ، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (32).

الجدول رقم (32)

نتائج اختبار (Independent Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق في مستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

أبعاد تطبيق نقل المعرفة	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
القدرة الاستيعابية	ذكر	197	4.19	0.47	1.282	0.201
	أنثى	172	4.13	0.48		
سلوك نقل المعرفة	ذكر	197	3.96	0.60	0.653	0.514
	أنثى	172	3.92	0.58		
الثقافة التنظيمية	ذكر	197	4.05	0.54	0.837	0.403
	أنثى	172	4.00	0.57		
التفاعل الاجتماعي	ذكر	197	3.89	0.67	1.394	0.164
	أنثى	172	3.79	0.74		
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ذكر	197	4.03	0.58	1.237	0.217
	أنثى	172	3.95	0.66		
الأبعاد مجتمعة	ذكر	197	4.04	0.49	1.208	0.228
	أنثى	172	3.97	0.51		

تبين المتوسطات الحسابية في الجدول (32) وجود فروق ظاهرية في مستوى تطبيق نقل المعرفة بأبعاده الخمسة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية، وذلك تبعاً لنوعهم الاجتماعي (ذكر، أنثى)، وقد تم إجراء تحليل "T" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في ضوء متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين تقديرات الإناث والذكور لم تكن دالة إحصائيا، إذ تراوحت قيم "T" المحسوبة (0.653) و (1.394) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$). مما يعني أن مستوى تطبيق نقل المعرفة بأبعاده الخمسة متشابه لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الصفرية وعلى النحو التالي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

H03b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية، وبهدف الكشف عن دلالة الفروق في مستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30- 40 سنة، أكثر من 40 سنة) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة بتطبيق نقل المعرفة وفقاً لأعمارهم، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (33).

الجدول رقم (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية، تبعاً لمتغير العمر

العمر / أبعاد تطبيق نقل المعرفة	أقل من 30 سنة		من 30- 40 سنة		أكثر من 40 سنة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة الاستيعابية	4.16	0.49	4.15	0.46	4.23	0.45
سلوك نقل المعرفة	3.92	0.60	3.92	0.59	4.01	0.55
الثقافة التنظيمية	4.00	0.55	4.01	0.56	4.13	0.53
التفاعل الاجتماعي	3.78	0.77	3.86	0.64	4.02	0.64
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.97	0.62	3.99	0.66	4.08	0.51
تطبيق نقل المعرفة (الكلي)	3.98	0.52	4.00	0.50	4.10	0.46

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (33) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية ، وأبعاده الخمسة، وذلك تبعاً لأعمارهم، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق تبعاً لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30- 40 سنة، أكثر من 40 سنة)، تـم استخدام تحليل التباين الأحـادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (34).

الجدول رقم (34)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في مستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية، تبعاً لمتغير العمر

أبعاد تطبيق نقل المعرفة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القدرة الاستيعابية	بين المجموعات	0.297	2	0.149	0.662	0.517
	داخل المجموعات	82.193	366	0.225		
	المجموع	82.491	368			
سلوك نقل المعرفة	بين المجموعات	0.364	2	0.182	0.518	0.596
	داخل المجموعات	128.629	366	0.351		
	المجموع	128.993	368			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.701	2	0.351	1.160	0.315
	داخل المجموعات	110.652	366	0.302		
	المجموع	111.353	368			
التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	2.576	2	1.288	2.601	0.076
	داخل المجموعات	181.245	366	0.495		
	المجموع	183.820	368			
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	بين المجموعات	0.523	2	0.261	0.675	0.510
	داخل المجموعات	141.699	366	0.387		
	المجموع	142.222	368			
تطبيق نقل المعرفة (الكلي)	بين المجموعات	0.596	2	0.298	1.191	0.305
	داخل المجموعات	91.568	366	0.250		
	المجموع	92.164	368			

تشير النتائج في الجدول رقم (34) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية، تبعاً لمتغير العمر، حيث تراوحت قيم "F" المحسوبة ما بين (0.518) و (2.601)، وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يعني أن مستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية متشابه بغض النظر عن أعمارهم.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الصفرية وعلى النحو التالي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير العمر ".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

H03c: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ولاختبار هذه الفرضية بهدف الكشف عن دلالة الفروق في مستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة بتطبيق نقل المعرفة وفقاً لمستواهم التعليمي، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (35).

الجدول رقم (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية، تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي / أبعاد تطبيق نقل المعرفة	دبلوم فما دون		بكالوريوس		دراسات عليا	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة الاستيعابية	4.10	0.50	4.16	0.46	4.31	0.43
سلوك نقل المعرفة	3.81	0.62	3.95	0.57	4.12	0.59
الثقافة التنظيمية	3.96	0.56	4.02	0.54	4.19	0.56
التفاعل الاجتماعي	3.59	0.74	3.91	0.66	4.08	0.71
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.86	0.64	4.03	0.61	4.10	0.60
تطبيق نقل المعرفة (الكلي)	3.89	0.53	4.02	0.48	4.17	0.50

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (35) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية ، وأبعاده الخمسة، وذلك تبعاً لمستواهم التعليمي، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا). تـم استخدام تحليل التباين الأحـادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (36).

الجدول رقم (36)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في مستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية، تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

أبعاد تطبيق نقل المعرفة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القدرة الاستيعابية	بين المجموعات	1.221	2	0.610	2.749	0.065
	داخل المجموعات	81.270	366	0.222		
	المجموع	82.491	368			
سلوك نقل المعرفة	بين المجموعات	3.029	2	1.514	4.400	*0.013
	داخل المجموعات	125.965	366	0.344		
	المجموع	128.993	368			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.493	2	0.746	2.486	0.085
	داخل المجموعات	109.860	366	0.300		
	المجموع	111.353	368			
التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	9.566	2	4.783	10.046	*0.000
	داخل المجموعات	174.254	366	0.476		
	المجموع	183.820	368			
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	بين المجموعات	2.509	2	1.254	3.286	*0.039
	داخل المجموعات	139.713	366	0.382		
	المجموع	142.222	368			
تطبيق نقل المعرفة (الكلي)	بين المجموعات	2.446	2	1.223	4.989	*0.007
	داخل المجموعات	89.718	366	0.245		
	المجموع	92.164	368			

* دالة إحصائيا

تشير النتائج في الجدول رقم (36) إلى وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية الكلي، وفي أبعاد (سلوك نقل المعرفة، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وذلك تبعاً لمتغير المستوى التعليمي حيث تراوحت قيم "F" المحسوبة لها ما بين (3.286) و (10.046) وهذه القيم دالة إحصائيا

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين أن الفروق في مستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في أبعاد (القدرة الاستيعابية، الثقافة التنظيمية)، لم تكن دالة إحصائيا.

وللكشف عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي في مستوى تطبيق نقل المعرفة لدى العاملين في شركات الأدوية الأردنية الكلي، وفي أبعاد (سلوك نقل المعرفة، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، تم إجراء مقارنات بعدية باستخدام طريقة "Tukey HSD" كما هو موضح في الجدول رقم (37).

الجدول رقم (37)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة " Tukey HSD " للكشف عن مصدر الفروق في مستوى تطبيق نقل المعرفة الكلي، وفي أبعاد (سلوك نقل المعرفة، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

أبعاد تطبيق نقل المعرفة	المستوى التعليمي		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
		$\bar{X}$	3.81	3.95	4.12
سلوك نقل المعرفة	دبلوم فما دون	3.81	–	0.14	0.31*
	بكالوريوس	3.95	–	–	0.17
التفاعل الاجتماعي	المستوى التعليمي		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
		$\bar{X}$	3.59	3.91	4.08
	دبلوم فما دون	3.59	–	0.32*	0.49*
	بكالوريوس	3.91	–	–	0.17
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	المستوى التعليمي		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
		$\bar{X}$	3.86	4.03	4.10
	دبلوم فما دون	3.86	–	0.17	0.24*
	بكالوريوس	4.03	–	–	0.07
تطبيق نقل المعرفة (الكلي)	المستوى التعليمي		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
		$\bar{X}$	3.89	4.02	4.17
	دبلوم فما دون	3.89	–	0.13	0.28*
	بكالوريوس	4.02	–	–	0.14

*** دالة إحصائيا**

تبين النتائج في الجدول رقم (37) أن مصدر الفروق الدالة إحصائيا في مستوى تطبيق نقل المعرفة الكلي، وفي أبعاد (سلوك نقل المعرفة، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات)، كانت بين تقديرات العاملين من ذوي المستوى التعليمي (دراسات عليا) من جهة وبين تقديرات العاملين من ذوي المستوى التعليمي (دبلوم فما دون)، ولصالح العاملين من ذوي المستوى التعليمي (دراسات عليا). وهذه النتيجة تعني أن مستوى تطبيق نقل المعرفة الكلي، وفي أبعاد (سلوك نقل المعرفة، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، يزداد لدى العاملين من مستوى دراسات عليا مقارنة بزملائهم من مستوى دبلوم فما دون.

كذلك كانت الفروق دالة إحصائيا على بُعد (التفاعل الاجتماعي) بين تقديرات العاملين من ذوي المستوى التعليمي (بكالوريوس) من جهة وبين تقديرات العاملين من ذوي المستوى التعليمي (دبلوم فما دون)، ولصالح العاملين من ذوي المستوى التعليمي (بكالوريوس). بمعنى أن مستوى تطبيق نقل المعرفة في بُعد التفاعل الاجتماعي يزداد لدى العاملين من المستوى التعليمي (بكالوريوس) مقارنة بزملائهم من مستوى دبلوم فما دون.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية بشكل عام، وفي أبعاد (سلوك نقل المعرفة، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية في أبعاد (القدرة الاستيعابية، الثقافة التنظيمية)، لم تكن دالة إحصائيا.

الفصل الخامس

5-الاستنتاجات والتوصيات

١.٥ الاستنتاجات

١ - أظهرت النتائج أن واقع تدريب الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية جاء ضمن المستوى المرتفع، من وجهة نظر المبحوثين بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.57). كما جاءت جميع أبعاد تدريب الموارد البشرية ضمن المستوى المرتفع، وكانت بالترتيب: بُعد مواكبة التدريب لمتطلبات، بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، بُعد تنمية المهارات والاتجاهات، بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب، بعد محتوى وأساليب التدريب. وهذا يشير إلى أهمية التدريب في شركات الأدوية الأردنية باعتبارها عملية حيوية لاستمرار والحصول على ميزة تنافسية بإكساب العاملين فيها للمعرفة والمهارات اللازمة لهم في أداء أعمالهم.

٢ - أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية جاء ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.50). كما جاءت جميع أبعاد تطبيق نقل المعرفة ضمن المستوى المرتفع، وكانت بالترتيب: بُعد القدرة الاستيعابية، بُعد الثقافة التنظيمية، بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بُعد سلوك نقل المعرفة ، بُعد التفاعل الاجتماعي. وتعد هذه النتيجة منطقية كون عملية نقل المعرفة تمثل عاملا حاسما في أداء الأعمال بالصورة لمطلوبة، لذلك تهتم شركات الأدوية الأردنية بعملية نقل المعرفة بحيث تكون المعرفة متوافرة بين يدي العاملين فيها للقيام بأعمالهم بالصورة المثلى.

٣ - أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفةبشكل عام في شركات الأدوية الأردنيةوأن أكثر أبعاد تدريب الموارد البشرية

تأثيراً في تطبيق نقل المعرفة بشكل عام هو بُعد تنمية المهارات والاتجاهات، يليه بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، يليه بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، ثم بُعد محتوى وأساليب التدريب، يليه من حيث التأثير بُعد مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير . في حين لم يكن هناك أثر لبُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب تطبيق نقل المعرفة بشكل عام في شركات الأدوية الأردنية

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن تطبيق نقل المعرفة بشكل عام يحتاج تدريب متخصص يتناول تنمية المهارات والاتجاهات حيث أن عملية نقل المعرفة هي في الأساس عملية مهارية، كما أن التركيز على تنمية المهارات والاتجاهات خلال عملية التدريب يساعد في تحسين العلاقات بين الموظفين مما يشجعهم على نقل المعرفة، كما أن اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية يسهم في خلق بيئة إيجابية وضرورية لتطبيق عملية نقل المعرفة. بالإضافة إلى أن مراعاة الاحتياجات التدريبية والاهتمام بمحتوى وأساليب التدريب تؤدي إلى الإسهام في سد النقص في الخبرات الضرورية لدى العاملين في آليات تطبيق نقل المعرفة، كما أن مواكبة متطلبات التغيير تسهم في عملية نقل المعرفة كون المعرفة دائمة التغير والتجدد وبالتالي فإن التركيز على متطلبات التغيير خلال العملية التدريبية تسهم في رفع كفاءة العاملين في تطبيق نقل المعرفة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة Yayintas (2012) التي أظهرت أن التدريب والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على نقل المعرفة داخل الشركة. كما تتفق مع دراسة طاهر (2011) التي بينت أن ديناميكيات التعلم المرتبطة بآليات التدريب في المنظمة تؤثر ايجابيا في تطبيق نقل المعرفة، وتتفق هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة Baharim (2008) التي أظهرت أن التركيز على نوعية محتوى وأنشطة التدريب التي

تركز على أهمية التشارك ونقل المعرفة من شأنها تعزيز سلوك نقل أثر التدريب لدى الموظفين خلال أدائهم لمهامهم الوظيفية. كما تتفق مع نتيجة دراسة yahya & Goh (2002) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية ومنها عملية التدريب وبين تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومنها عملية نقل المعرفة.

٤ – أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضيات الفرعية وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفة ببُعد القدرة الاستيعابية. وأن أهم أبعاد تدريب الموارد البشرية تأثيراً في تطبيق نقل المعرفة ببُعد القدرة الاستيعابية هو بُعد تنمية المهارات والاتجاهات، يليه بُعد مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير. كما أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفة ببُعد سلوك نقل المعرفة، وأن أهم أبعاد تدريب الموارد البشرية تأثيراً في تطبيق نقل المعرفة ببُعد سلوك نقل المعرفة هو بُعد تنمية المهارات والاتجاهات، يليه بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين، كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفة ببُعد الثقافة التنظيمية، وأن أهم أبعاد تدريب الموارد البشرية تأثيراً في تطبيق نقل المعرفة ببُعد الثقافة التنظيمية هو بُعد تنمية المهارات والاتجاهات، يليه بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، ثم بُعد محتوى وأساليب التدريب. أما بخصوص تأثير تدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفة ببُعد التفاعل الاجتماعي فكان بُعد محتوى وأساليب التدريب هو الأكثر تأثيرا، يليه بُعد اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، ثم بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب. كما أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على تطبيق نقل المعرفة ببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأن أهم أبعاد تدريب الموارد البشرية تأثيراً في تطبيق نقل المعرفة ببُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو بُعد اهتمام

الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية، يليه بُعد تنمية المهارات والاتجاهات، يليه بُعد كفاءة القائمين على عملية التدريب، ثم بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين.

٥ - أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في شركات الأدوية الأردنية ، تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والعمر. وقد تعود هذه النتيجة إلى أن شركات الأدوية الأردنية تقوم بإخضاع العاملين لديها ذكوراً وإناثا ومن مختلف الأعمار للدورات التدريبية بمعنى أن الدورات التي يتم عقدها للموظفين تكون متشابهة بعض النظر عن النوع الاجتماعي أو العمر، مما أدى إلى عدم وجود فروق في تقديرات العينة لواقع تدريب الموارد البشرية تبعا لمتغيري النوع الاجتماعي والعمر.

٦ - أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع تدريب الموارد البشرية بأبعاده المختلفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح مستوى (الدراسات العليا) مقارنة بمستوى (دبلوم فمادون) وقد يعود السبب في ذلك إلى أن طبيعة الأعمال التي يمارسها العاملون من مستوى الدراسات العليا تحتاج إلى تدريب متخصص وأكثر كفاءة مقارنة بالتدريب الذي يخضع له العاملون من مستوى دبلوم فما دون حيث تكون الدورات التدريبية لهذه الفئة تتناسب مع طبيعة أعمالهم التي غالبا ما تكون تتناسب مع مستوياتهم التعليمية.

٧ - أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة بأبعاده المختلفة في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والعمر. وتُفسر هذه النتيجة بتشابه ظروف العمل لدى الذكور والإناث من مختلف الأعمار في شركات الأدوية الأردنية، حيث تهتم تلك الشركات بتطبيق نقل المعرفة بين الموظفين بغض النظر عن عاملي النوع الاجتماعي والعمر.

٨ – أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق نقل المعرفة بشكل عام وفي أبعاد (سلوك نقل المعرفة، التفاعل الاجتماعي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، ولصالح مستوى (الدراسات العليا) مقارنة بمستوى (دبلوم فمادون). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة الوظائف التي يحتلها أصحاب المستويات التعليمية العليا كالماجستير والدكتوراه تتطلب قدرات اكبر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسلوك نقل المعرفة والتفاعل الاجتماعي من خلال حضور المؤتمرات والاجتماعات التي تعقدها الشركة، مما أدى إلى أن يكون تقديرهم لتطبيق نقل المعرفة أعلى من العاملين من مستوى دبلوم فماد دون، خصوصاً إذا أخذنا بعين الاعتبار أن هناك نوع من المعرفة التي يتم نقلها يكون محصورا بين فئة معينة من العا ملين وهي المعرفة الضمنية وهذا النوع من المعرفة يكون محصورا لدى الوظائف المهمة في الشركة والتي غالبا ما يشغلها أصحاب المستويات التعليمية العليا.

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تم تقديم التوصيات التالية:

١ -توصي الدراسة الاهتمام باستمرار تقديم الدورات التدريبية للموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية كون تدريب الموارد البشرية يعمل على تحسين تطبيق نقل المعرفة في شركات الأدوية الأردنية، كما دلت نتائج الدراسة.

٢ -توصي الدراسة شركات الأدوية الأردنية بضرورة الاهتمام بنوعية البرامج تدريبية المقدمة للعاملين من حملة مؤهل دبلوم فما دون، كون الدراسة أظهرت أن تقديراتهم لواقع التدريب في تلك الشركات جاءت اقل من زملائهم أصحاب المستويات التعليمية العليا.

٣ -توصي الدراسة القائمين على عملية التدريب بشركات الأدوية الأردنية التركيز على المواضيع ذات الصلة بتطبيقات نقل المعرفة، لكي يكون لهم دور مؤثر بصورة اكبر في إكساب المتدربين للسلوكيات والمهارات المتعلقة بنقل المعرفة.

٤ -توصي الدراسة القائمين على عملية التدريب في شركات الأدوية الأردنية عند عقد البرامج التدريبية للموظفين ضرورة الاهتمام بإجراء الأبحاث العلمية التي يغلب عليها الطابع التطبيقي، بالاضافة الى الاهتمام بالجانب العملي الميداني، حيث كانت هذه الامؤو من اقل الممارسات التدريبية في بُعد محتوى وأساليب التدريب للبرامج التدريبية.

٥ -توصي الدراسة بضرورة قيام شركات الادوية بتحديد واقع الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الوصف الوظيفي للموظفين، ومناقشتهم واستطلاع آراؤهم بخصوص احتياجاتهم التدريبية، حيث كانت هذه الامؤو من اقل الممارسات التدريبية في بُعد مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين.

٦ -توصية الباحثين بإجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية، بحيث يتم إدخال متغيرات وسيطة جديدة مثل عدد الدورات التدريبية التي يخضع له الموظف، كذلك إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية بحيث تتناول قطاعات اقتصادية أخرى غير قطاع شركات الأدوية الأردنية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أبو فارة، يوسف وعليان، حمد (2008). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. **بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية الخاصة "إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة**"، المنعقد في عمان ما بين 27 – 29 نيسان.

الأكلبي، علي (2008). **إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات** . عمان : مؤسسة الورّاق للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي وحجازي، هيثم والعجلوني، محمد (2010). أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية: أنموذج مقترح للمنظمات الأردنية. **ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر (الريادة في مجتمع المعرفة)**، المنعقد في جامعة الزيتونة الأردنية-عمان، 26-29 نيسان.

حجازي، هيثم (2005). **قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

داسي، وهيبة (2007). **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

دروزة، سوزان (2008). **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية** . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الديب، إبراهيم (2009). **استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية- دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر** . أطروحة دكتوراه غير منشورة، ألأكاديمية العربيـة المفـتوحة فـي الدانمرك، كوبنهاجن، الدانمرك.

ديسلر، جاري (2003). **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة. الرياض: دار المريخ للنشر.

الرزو، حسن (2004). اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة، **مجلة أحوال المعرفة**، العدد (33)، 26-27.

رزوقي، نعيمة (2003). رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة . **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 9**(2)، 155-183.

الزامل، ريم (2003). **إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة** ، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، العدد (16)، مسترجعة من الموقع الالكتروني http://www.al-jazirah.com/digimag/13042003/agtes50.htm تاريخ الاسترجاع 10-4-2013م.

زاهر، ضياء الدين (2005). التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في تجديد النظم التعليمية، **ورقة عمل مقدمة في مؤتمر المعلوماتية والقدرة التنافسية للتعليم المفتوح –رؤى عربية تنموية**، المنعقد بجامعة عين شمس، 26-28 نيسان.

زويلف، مهدي (2003). **إدارة الأفراد**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.

الزيادات، محمد (2008). **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السامرائي، أحمد (2010). **أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي – قطاع الكهرباء في العراق أنموذجا**. رسالة ماجستير غير منشورة، ألأكاديمية العربيـــة المفـــتوحة فـــي الدانمرك، كوبنهاجن، الدانمرك.

السكارنة، بلال (2009). **التدريب الإداري**، ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

شاويش، مصطفى (1996). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشرفا، سلوى (2008). **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شلتوت، خضر (2009). **تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصمادي، وليد (2008). **اثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الطاهر، أسمهان ومنصور، إبراهيم (2009). متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية. **بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية الخاصة "إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة"**، المنعقد في عمان ما بين 27 – 29 نيسان.

طاهر، فاضل (2011). تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة– دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية . **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية–جامعة بغداد، 17**(64)، 118–142.

الطعاني، حسن (2007). **التدريب الإداري المعاصر**. عمان : دار المسير للنشر والتوزيع.

عباس، سهيلة (2003). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين (2002). **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**،ط1،القاهرة

عبدالوهاب، سمير (2005). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية : دراسة حالة مدينة القاهرة. **ورقة عمل مقدمة في الندوة الدولية لمدن المعرفة** ، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

العلواني، حسن (2001) ، إدارة المعرفة : المفهوم والمداخل النظرية ، **المؤتمر العربي الثاني في الإدارة – القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية** ، تشرين الثاني ، القاهرة

العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمري، غسان (2012). **المدخل إلى إدارة المعرفة** ، ط3. عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.

عليان ، ربحي (2008). **إدارة المعرفة**. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

الغامدي، عائض (2009). **مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين** . أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الكبيسي، صلاح الدين (2002). **إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط** . أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية. بغداد، العراق.

الكبيسي، صلاح الدين (2005). **إدارة المعرفة**. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المدهون، أماني (2005). **واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة الغوث من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مصطفى، احمد (2010). **إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة**. بنها، مصر : منشورات جامعة بنها.

المطيران، مطيران (2007). **إدارة نظم المعرفة (الرأس المال الفكري)**. عمان : منشورات جامعة الزيتونة.

الملكاوي، إبراهيم (2007). **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**. عمان: مؤسسة الورّاق للنشر والتوزيع.

الهيئة الاتحادية الإماراتية للموارد البشرية (2011). **نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية**. أبو ظبي: منشورات الهيئة الاتحادية للموارد البشرية.

ياغي، محمد (1993). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق** ، الرياض،جامع ة الملك سعود،عمادة شؤون المكتبات.

المراجع الأجنبية:

Alavi, M., and Leidner, D. (2001), Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, **MIS Quarterly, 25** (1), 107-136.

Allen ،V. (2003). **The Knowledge Evolution**. Boston: Butterworth-Heinemann.

Attwood, M. & Dimmok, S. (1996). **Personnel Management (Business Masters)**, 3rd edition. Cambridge: Plurabelle Books Ltd.

Cabrera, A. ; Collins, W. & Salgado, J. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. **International Journal of Human Resource Management, 17**(2), 245−264.

Chou, Y. (2005). The implementation of knowledge management system in Taiwan's higher education. **Journal of College Teaching & Learning, 2**(9), 35-42.

Coakes, E. (2003). **Knowledge Management: Current Issues and Challenges**. Hershey, PA : Idea Group publishing.

Dalkir, K. (2005). **Knowledge management in the theory and practice**. Boston: Butterworth-Heinemann.

Davenport, TH., and Prusak, L., (2000), **Working with Knowledge: How organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, Boston

De Long, D. & Fahey, L. (2002) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, 14: 113-127.

Department of Administrative Service State of New Hampshire (2010) **Techniques for Knowledge Transfer**. New Hampshire: Author.

Desai, P. (2002) .**knowledge Management**. New Delhi: BML consulting. India.

Fernandez, I. ; Gonzalez, A. & Sabherwal, R. (2004). **Knowledge Management Challenges, Solutions, and Technologies**. New jersey: Pearson Education ,Inc.

Finestone, N. & Snyman, R. (2005) Corporate South Africa: making multicultural knowledge sharing work. **Journal of Knowledge Management**, 9(3), 128-141.

Gupta, A., and Govindarajan, V. (2000) "Knowledge Flows within MNCs". Strategic Management Journal, 21: 473-496.

Horschel, T. & Nemati, R. (2000). **Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management**. Ej, 16(4). Available at http://www.brint.com/members/online/20090319/cko/ retraived at 15-3-2013.

Huber, G. (1990). A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making, Academy of Management. **The Academy of Management Review, 15** (1), 47-71

Jarvenpaa, S. & Staples, D. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants. **The Journal of Strategic Information Systems, 9**(2–3), 129−154.

Judge, T. & Bono, J. (2001). Relationship of core self-evaluations traits/self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology, 86**(1), 80−92.

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2009). **Evaluating Training Programs**, 3rd edition. USA: Berrett-Koehler Publishers

Kluges, J. ; Stein, W. & Light, T. (2001). **Knowledge Unplugged**. New York: Pal Grave.

Kubendrie, L. (2006). **The Impact of the Diversity Climate on the Transfer of Tacit Knowledge in the South African Financial**

Sector. Unpublished Master thesis, University of Pretoria, Pretoria, South Africa.

Lane, P. & Lubatkin, M. (1998) Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. **Strategic Management Journal**, 19, 461-477.

Lin, H. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of Information Science, 33**(2), 135−149.

Marquardt, M. (2002). Building the learning Organization: USA: David, Black, Publishing company.

Maxwell, T. (2006). **Corporate Governance and Sustainability: Board Management for Strategic Responses to Climate Change**. Unpublished Research Paper. Bamberg: University of St. Gallen.

Mertins K. ; Heisig, P. & Vorbeck J. (2001). **Knowledge Management: Best Practice in Europe**. Verlag Berlin: Heidelberg.

Michailova, S. & Hutchings, K. (2006). National cultural influences on knowledge sharing: A comparison of China and Russia. **Journal of Management Studies, 43**(3), 383-405.

Ngoc, P. (2005). **An Empirical Study of Knowledge Transfer within Vietnam's IT Companies**. Hanoi: University of Hanoi.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995).**The Knowledge Creating Company**. New York: Oxford University Press

Osterloh, M. & Frey, B. (2000) Motivation, Knowledge Transfer, and Organisational Forms. **Organization Science, 11**(5), 538-550.

Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). **Research Methods for Business, A skill Building Approach** (5th Ed.). West Sussex: John Willy & Sons Ltd.

Szulanski, G. (1996) "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm". **Strategic Management Journal,** 17, 27-44

Tracy, W. (1984). **Designing Training And Development Systems**. New York: American Management Association.

Yahya, S. & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. **Journal of Knowledge Management, 6**(5), 457-468.

Yayintas, O. (2012). **Human Resources Practices Influencing the Knowledge Transfer within the Multinational Corporations**. Master's Thesis, University of Agder, Norway.

Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. **Academy of Management Review**, 27, 185-194.

الملحق (1)

أداة الدراسة

السادة العاملين في شركات الأدوية الأردنية :

تحية طيبة........

أضع بين أيديكم استبانة لدراسة "**تدريب الموارد البشرية وأثره في نقل المعرفة (دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية)**" راجيً أ التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم . حيث أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها . علما ب أن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إذا كان لديك اهتمام ف ي الحصول على نتائج هذه الدراسة يرجى تسجيل البريد الالكتروني الخاص بك: ....

الباحث:
أمجد الهروط
قسم أدارة الأعمال، العلوم المالية والإدارية
جامعة البلقاء التطبيقية

الجزء الأول:

البيانات الديموغرافية:

الرجاء وضع إشارة (✕) عند الاختيار الذي ينطبق على حالتك:

1. النوع الاجتماعي:

(   ) ذكر

(   ) أنثى

2. العمـــــر:

(   ) اقل من 30 سنة

(   ) من 30 إلى 40 سنة

(   ) أكثر من 40 سنة

3. المستوى التعليمي:

(   ) دبلوم فما دون

(   ) بكالوريوس

(   ) دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)

الجزء الأول: تدريب الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
البُعد الأول: اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموارد البشرية:						
١.	تتبنى إدارة الشركة في أهدافها المعلنة ورسالتها تدريب الموظفين كخيار استراتيجي للشركة.					
٢.	تواظب إدارة الشركة على عقد البرامج التدريبية لرفع كفاءة الموظفين فيها.					
٣.	يوجد في الشركة قوانين وأنظمة لتفعيل عملية تدريب الموظفين فيها.					
٤.	يوجد لدى إدارة الشركة خطة رسمية ومتكاملة لتدريب الموظفين فيها.					
٥.	توفر إدارة الشركة آليات دقيقة للرقابة على عملية التدريب لضمان فاعليتها.					
٦.	تهتم إدارة الشركة بإجراء تقييم لفعالية البرامج التدريبية قبل وبعد انعقاد الدورات التدريبية.					
٧.	تستخدم الإدارة معايير واضحة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد خضوعهم للتدريب.					
البُعد الثاني: كفاءة القائمين على عملية التدريب:						
٨.	يمتاز المدربون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتدربين وتوضيح الفائدة منها.					
٩.	يتمتع المدربون بشخصية قيادية تساعدهم على توصيل المعلومات وتحقيق أهداف التدريب.					
١٠.	يقوم المدربون بتنويع أساليب التدريب المستخدمة خلال البرامج التدريبية.					
١١.	يمتاز المدربون بقدرتهم على الربط بين الجانب النظري والتطبيق العملي لمحتوى البرنامج التدريبي.					
١٢.	يهتم المدربون بتنويع الوسائل التعليمية المستخدمة في عملية التدريب.					

الرقم	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
١٣.	يتأكد المدربون من سلامة استخدام المتدرب للمعلومات التي يحصل عليها خلال عملية التدريب.					
١٤.	يتابع المدربون عملية تقدّم المتدربين من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية.					
١٥.	يسهل المدربون عملية الاتصال وتبادل المعلومات بينهم وبين المتدربين.					
١٦.	تقوم العلاقة بين المدرب والمتدربين على الاحترام، والنصح والتوجيه بدلاً عن توجيه التعليمات.					
البُعد الثالث: محتوى وأساليب التدريب						
١٧.	تمتاز محتويات البرامج التدريبية في الشركة بأنها قريبة من واقع العمل.					
١٨.	تتضمن عملية التدريب إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي					
١٩.	تتلاءم الطرق التدريبية مع طبيعة محتوى البرامج التدريبية وخصائص المتدربين.					
٢٠.	تتضمن مناهج البرامج التدريبية معارف وأنشطة تساعد في تحقيق أهداف الشركة.					
٢١.	توظف الشركة التكنولوجيا الحديثة في عملية تدريب الموظفين.					
٢٢.	تركز البرامج التدريبية على التدريب العملي الميداني للموظفين.					
٢٣.	تقوم الشركة بإصدار الأدلة والنماذج والنشرات اللازمة لنجاح عمليات التدريب فيها.					
البُعد الرابع: مراعاة التدريب للاحتياجات التدريبية للموظفين						
٢٤.	تمتاز موضوعات البرامج التدريبية في الشركة بأنها ذات علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي.					
٢٥.	تتفق أهداف البرامج التدريبية في الشركة مع الحاجات التدريبية التي احتاجها في العمل الميداني.					
٢٦.	تقوم الشركة بتحديد واقع الاحتياجات التدريبية من خلال					

الرقم	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
	تحليل الوصف الوظيفي للموظفين.					
٢٧.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة من خلال آلية تقييم الأداء الرسمي للموظفين.					
٢٨.	تمتاز الاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها للموظفين باستنادها إلى احتياجات عمل الشركة.					
٢٩.	تقوم الشركة بتوفير التدريب للموظفين بناءاً على طلبهم وتصوراتهم لاحتياجاتهم التدريبية.					
٣٠.	تتابع دائرة الموارد البشرية الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.					
٣١.	يتم مناقشة الموظفين واستطلاع آراؤهم بخصوص احتياجاتهم التدريبية.					
البُعد الخامس: تنمية المهارات والاتجاهات						
٣٢.	يسهم التدريب في الشركة في إضافة مهارات عملية وسلوكية جديدة للموظفين.					
٣٣.	تنمي عملية التدريب في الشركة اتجاهات ايجابية لدى الموظفين نحو العمل.					
٣٤.	يركز التدريب في الشركة على إكساب الموظفين مهارة الأسلوب العلمي في التخطيط لتنفيذ المهام الموكولة إليهم.					
٣٥.	يمتاز التدريب في الشركة بقدرته على تحسين قدرات الموظفين في اتخاذ القرارات في مجال العمل.					
٣٦.	تنمي عملية التدريب المهارات التي تساعد في تطوير أساليب العمل.					
٣٧.	يساعد التدريب في الشركة على اكتساب الموظفين القدرة على حل المشكلات التي تواجههم أثناء تأدية العمل.					
٣٨.	تساعد عملية التدريب في الشركة على إيجاد اتجاهات ايجابية لدى الموظفين نحو العمل الجماعي.					
٣٩.	تركز عملية التدريب على أهمية تنمية العلاقات الايجابية بين الموظفين في الشركة.					
٤٠.	يؤدي التدريب المتبّع في الشركة إلى رفع الروح المعنوية					

الرقم	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
	وتعزيز الانتماء لدى الموظفين.					
٤١.	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق.					
البُعد السادس: مواكبة التدريب لمتطلبات التغيير						
٤٢.	تمتاز الدورات التدريبية في الشركة بمواكبتها للتطورات الحديثة والتغيير في أساليب العمل.					
٤٣.	تسهم البرامج التدريبية التي تعقدها الشركة في تحديث أدوات وتقنيات العمل.					
٤٤.	توائم الدورات التدريبية في الشركة بين أساسيات التدريب وإدخال الأساليب الحديثة في العمل.					
٤٥.	تركز الدورات التدريبية في الشركة على تطوير قدرات الموظفين في تغيير أساليب عملهم بصورة أفضل.					
٤٦.	تمتاز عملية التدريب في الشركة بالتطوير المستمر لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.					

الجزء الثاني : أبعاد عملية نقل المعرفة

الرقم	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
البُعد الأول: القدرة الاستيعابية: وهي القدرة على اكتساب المعرفة واستيعابها بهدف توظيفها بطريقة ناجحة						
٤٧.	لدي اهتمام كبير بالحصول على الخبرات الجديدة المرتبطة بمجال عملي.					
٤٨.	أقوم بفحص المعارف الجديدة التي اكتسبها للتأكد من استيعابي لها.					
٤٩.	لدي اطلاع واسع بما يحدث من تطورات في مجال عملي.					
٥٠.	أسعى بنشاط للحصول على معارف إضافية وفهمها للاستفادة منها في عملي مستقبلاً.					
٥١.	استطيع تطبيق معارفي في حل المشكلات المرتبطة بمجال عملي.					
٥٢.	يمكنني تحديث معارفي ومهاراتي بطرق مختلفة كالمشاركة في الندوات وورش العمل والتعلم الذاتي.					
٥٣.	اعتقد أن قدرتي على استيعاب المعارف الجديدة تمكنني من تطبيقها في أداء المهام.					
البُعد الثاني: سلوك نقل المعرفة: وهو كل ما يشير إلى قيام الموظف بنقل وتبادل المعرفة مع الآخرين						
٥٤.	اقترح الكثير من الآراء والأفكار في المواضيع المطروحة للنقاش في اجتماعات الشركة.					
٥٥.	أعتقد أنني مستعد لتقديم ما لدي من معلومات ومهارات لمساعدة زملائي في أداء أعمالهم.					
٥٦.	أقوم بنقل الكثير من المهارات الشخصية لزملائي في الشركة.					
٥٧.	أشارك زملائي في الشركة بالأفكار والمعلومات الجديدة التي احصل عليها.					
٥٨.	أشارك زملائي في الشركة الأساليب والطرق الحديثة في أداء المهام.					

الرقم	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٥٩.	استفيد مما أتعلمه من الآخرين في تعديل طريقتي لأداء العمل بشكل أفضل.					
٦٠.	أقوم بنقل المعرفة المهنية والمتخصصة لزملائي في الشركة.					
البُعد الثالث: الثقافة التنظيمية: وهي القيم والمفاهيم الأساسية التي تتبناها الشركة وتؤثر في سلوك الموظفين وأدائهم						
٦١.	تتوفّر المعلومات على نطاق واسع لجميع موظفي الشركة بحيث يمكنهم الحصول على المعلومات اللازمة بسهولة.					
٦٢.	تشجع الشركة على التعاون في نقل المعلومات بين العاملين في مختلف أقسام الشركة.					
٦٣.	يعمل الموظفون في الشركة بروح الفريق الواحد.					
٦٤.	يتم استخدام العمل الجماعي لانجاز المهام في الشركة، بدلا من التسلسل الهرمي.					
٦٥.	تسهم المعلومات المتوفرة في تنظيم العمل بحيث يمكن لكل موظف أن يربط بين وظيفته وأهداف الشركة.					
٦٦.	إن تبادل ونقل المعلومات جزء مهم لنجاح التنسيق بين أقسام الشركة المختلفة خلال تنفيذ المهام.					
٦٧.	تشجع الشركة العاملين فيها على الالتقاء خارج أوقات الدوام.					
البُعد الرابع: التفاعل الاجتماعي: وهي المواقف الاجتماعية التي يتفاعل فيها الموظف مع زملائه سواء أكان داخل الشركة أم خارجها						
٦٨.	تتاح لي العديد من الفرص والمناسبات لمناقشة زملائي في القضايا المتعلقة بالعمل.					
٦٩.	أشارك في جميع الاجتماعات واللقاءات التي تعقد في الشركة.					
٧٠.	أشارك في جميع الحفلات والأنشطة الاجتماعية التي تنظمها الشركة.					
٧١.	أتعامل مع زملائي في مختلف الأوقات ، بهدف تبادل المعرفة معهم.					

الرقم	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
البُعد الخامس: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات						
.٧٢	تسهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة اكتسابي واستيعابي للمعرفة اللازمة لأداء مهامي الوظيفية.					
.٧٣	تؤثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين قدرتي على اكتساب المعلومات وتبادلها مع الآخرين.					
.٧٤	تعمل التطبيقات التكنولوجية على زيادة القدرة في نقل المعرفة بين القسم الذي اعمل فيه وباقي أقسام الشركة.					
.٧٥	تسهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة بتوفير المعلومات اللازمة بدقة وفي الوقت المناسب.					
.٧٦	يعتبر استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر الوسائل ملاءمة لعملية نقل وتبادل المعرفة.					
.٧٧	توفر لي تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إمكانية الوصول إلى معلومات متنوعة وواسعة في مجال العمل.					

الملحق (2)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
١.	د. فراس الشلبي	نظم معلومات إدارية	جامعة البلقاء التطبيقية
٢.	د.حمزة الشعار	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
٣.	د. محمد النسور	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
٤.	د.محمد جدايا	موارد بشرية	جامعة جدارا
٥.	د. خليل الحياري	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
٦.	د. خالد محمد بني حمدان	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
٧.	د. غسان العمري	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
٨.	د.عاطف صالح العدوان	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية



Abstract

Training of human resources and its impact on knowledge Transformation

An applied Study In the Jordanian Pharmaceutical Companies

By
Amjad abdulsalam Al-hroot

Supervisor
Prof. Dr. Aktham Abdalmajeed Al-sarayreh

This study aimed to identify the training of human resources and the level of applying knowledge transfer in the Jordanian pharmaceutical companies. It also aimed to identify the impact of human resources training on the applying knowledge transfer in Jordanian pharmaceutical companies, as well as disclosure of the differences between staff with regard to demographic variables (gender, age, level of education).

The study sample consisted of (369) employees in the Jordanian pharmaceutical companies were chosen randomly, the study relied on descriptive analytical method, and used appropriate statistical methods to answer questions about the study and analysis of hypotheses.

The study found a set of results, the most important are:

- the reality of training the human resources in Jordanian pharmaceutical companies came within high level in various dimensions.
- the level of the applying the knowledge transfer methods in Jordanian pharmaceutical companies came within high level in various dimensions.
- The existence of a statistical significance at the level of $\alpha \leq 0.05$)) to train human resources in the applying of the knowledge transfer in general, except after the efficiency based on the training process had

had no impact on the applying the knowledge transfer methods, in general the point of view of the questionnaire respondent.

- The results showed that there are no differences in the level of statistical function ($\alpha \leq 0.05$) in the respondent estimates of the reality of human resources training different dimensions in Jordanian pharmaceutical companies, depending on the variables social and age.
- The results showed that there are no differences in the level of statistical function ($\alpha \leq 0.05$) in respondent's estimates of the level of applying knowledge transfer of various dimensions in Jordanian pharmaceutical companies depending on gender and age variables. Whereas results showed significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in respondent’s estimates of applying knowledge transfer in the dimensions of (knowledge transfer, social interaction, information and communications technology), and in favor "tertiary" (Graduate) level compared with the "diploma or less" level.

On the basis of the findings, the study made several recommendations, one of the most important of these recommendations: Recommendation of Jordanian pharmaceutical companies need to concern about the quality of training programs provided to employees of a campaign is qualified diploma or less, in addition to the recommendation based on the process of training Jordanian medicine companies focus on topics related to applications of knowledge transfer.